



## الموضوع

أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي  
دراسة حالة : المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:  
بنوناس صباح

إعداد الطالب(ة):  
عفيصة جهاد

### لجنة المناقشة

| الرقم | أعضاء اللجنة | الرتبة        | الصّفة | مؤسسة الانتماء |
|-------|--------------|---------------|--------|----------------|
| 1     | قحموش إيمان  | أستاذ محاضر أ | رئيسا  | جامعة بسكرة    |
| 2     | بنوناس صباح  | أستاذ محاضر أ | مشرفا  | جامعة بسكرة    |
| 3     | خان ناصر     | أستاذ محاضر أ | ممتحنا | جامعة بسكرة    |

السنة الجامعية: 2020/ 2019





# اهداء

إلى قدوتنا ومعلمنا وقائد امتنا ... محمد صلى الله عليه وسلم

إلى روح شهدائنا الأبرار و الأكرم منا جميعا .....

إلى من علماني السلوك والأدب والإخلاص والعطاء ... أبيي

وأمي

حفظهما الله وأطال عمرهما على طاعته ومتعهما بالصحة

والعافية .

إلى لا معنى للحياة بدونهم ويسكنون قلبي ... إخوتي

وأخواتي

إلى من تشابكت يدي بأيدهم وتتوق عيناى لرؤيتهم دائما

... أصدقائي

إلى من أناروا دروبنا بالعلم والمعرفة ... أساتذتي

# شكر و عرفان

الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ... ولا تطيب الجنة إلا برويتك ... سبحانك ربنا لا علم لنا إلا ما علمتنا أحمداك

وأشكرك شكرا طيبا

يليق بوجهك الكريم على نعمتك التي مننتني بها لإنجاز هذا العمل المتواضع

وامتنانا لقوله رسولنا الكريم عليه أفضل الصلوات والتسليم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم " من

لا يشكر

الناس لا يشكر الله " رواه الترمذي . فإنني أتشرفه بتقديم جزيل الشكر والعرفان إلى كل من كان

لي عوناً

وسندا في إخراج هذا العمل إلى المتواضع وأخص بالذكر :

الدكتورة بنوناس صباح المشرفة على مذكرة التخرج التي أكرمتني بتواضعها وحسن تعاملها وخلقها

وتوجيهات التي كانت لها بالغ الأثر في تذليل الصعاب وتخطي العقبات.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذة علوم التسيير على كل مساعدة والتسهيلات التي قدموها لي.

كما لا يفوتني أن أتقدم تحية وتقدير لكل العمال الموجودين في المقاطعة الإدارية \_ المديرية

المنتدبة \_ أولاد جلال .

## الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي، في المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال، وفي سبيل تحقيق ذلك تم استخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات حيث قسمت إلى قسمين ، تضمن القسم الأول في الخصائص الشخصية والوظيفية أما القسم الثاني يتضمن محورين فالمحور الأول: يتمثل في المتغير المستقل وهو القيادة التحويلية فتم قياسها من خلال أربع أبعاد هي : ( التأثير المثالي ، الحفز الإلهامي ، الاستثارة الفكرية ، الاعتبارات الفردية) أما المحور الثاني تمثل في المتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي فتم قياسه من خلال ثلاث أبعاد هي : ( الالتزام العاطفي ، الالتزام المعياري ، الالتزام الاستمراري ) ، شملت الدراسة على 50 مفردة ، ولتحليل البيانات تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ) النسخة رقم (23) .

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

1. مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المقاطعة الادارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال

جاء متوسطا

2. مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال

جاء متوسطا

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في

المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المقاطعة

الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال

5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحفز الإلهامي على الالتزام التنظيمي في المقاطعة الإدارية \_

المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال

6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المقاطعة

الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال

7. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على الالتزام التنظيمي في المقاطعة الإدارية \_

المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال

الكلمات المفتاحية : القيادة التحويلية ، الالتزام التنظيمي ، التأثير المثالي و الحفز الإلهامي ، الاستثارة الفكرية ، الاعتبارات الفردية ، الالتزام العاطفي والالتزام المعياري و الالتزام الاستمراري.

## **Abstract:**

The purpose of this study was to discover the effect of transformational leadership on organizational engagement in the Administrative District \_ the delegated management of Awlad Jalal, and to achieve this, the questionnaire was used as a data collection tool, where it was divided into two parts, the first section included personal and functional characteristics, while the second section has two axes, the axis The first is represented by the independent variable, which is transformational leadership, it has been measured through four dimensions: (ideal effect, inspiring stimulation, intellectual excitement and individual considerations).

Hour II represented in the dependent variable, which is the organizational commitment, has therefore been measured through three dimensions: (emotional commitment, normative commitment and commitment to continuity). The study consisted of 50 elements and for data analysis version (23) of the Social Science Statistical Software Package (SPSS) was used. The study achieved a number of results, the most important of which are

1-The level of practice of transformational leadership in the administrative district - the mandated leadership  
- the sons of Jalal was medium

The level of organizational commitment in the administrative department - municipality  
- was moderate in Jalal

3-The existence of a statistically significant impact of transformational leadership on the organizational involvement of personnel in the administrative area - the assigned leadership - the sons of Jalal.

4-There is a statistically significant effect on the regulatory compliance of staff in the Administrative Department . mandatory leadership \_Jallal's sons.

5-There is a statistically significant effect on organizational commitment in the Administrative region – mandatory leadership – Jallal's sons.

6- Intellectual motivation has a statistically significant impact on the organizational commitment of staff in the administrative department – the assigned leadership – to the sons of Jalal.

7- Individual considerations have a statistically significant impact on organizational commitment in the administrative area – the assigned leadership – of the sons of Jalal.

**Key words:** Transformational leadership, organizational commitment, exemplary influence, inspirational motivation, intellectual excitement, individual considerations, emotional engagement, normative engagement, and ongoing engagement.

## فهرس المحتويات

| الصفحة | المحتوى                                 |
|--------|---|
|        | البسمة                                  |
| I      | الاهداء                                 |
| II     | شكر والعرفان                            |
| III    | ملخص بالعربية .                         |
| IV     | ملخص بالانجليزية                        |
| V      | فهرس المحتويات                          |
| VIII   | قائمة الجداول                           |
| IX     | قائمة الأشكال                           |
| IX     | قائمة الملاحق                           |
| أ - ط  | المقدمة العامة                          |
| أ      | أولا_ إشكالية الدراسة                   |
| ب      | ثانيا_ فرضيات الدراسة                   |
| ب      | ثالثا_ أهمية الدراسة                    |
| ب      | رابعا_ أهداف الدراسة                    |
| ج      | خامسا_ متغيرات الدراسة                  |
| ج      | سادسا_ نموذج الدراسة                    |
| د      | سابعا_ التعريف بمصطلحات الدراسة         |
| د      | ثامنا_ منهج وحدود الدراسة               |
| د      | تاسعا_ هيكل الدراسة                     |
| هـ     | عاشرا_ الدراسات السابقة                 |
| هـ     |   |
| 22-1   | الفصل الأول: الالتزام التنظيمي          |
| 2      | تمهيد:                                  |
| 3      | المبحث الأول : ماهية الالتزام التنظيمي  |
| 3      | المطلب الأول : تعريف الالتزام التنظيمي  |
| 4      | المطلب الثاني : خصائص الالتزام التنظيمي |

|       |  |
|-------|--|
| 5     | المطلب الثالث: أهمية الالتزام التنظيمي   |
| 7     | المبحث الثاني : مراحل الالتزام التنظيمي ومدخله و طرق قاييسه                          |
| 7     | المطلب الأول : مراحل الالتزام التنظيمي   |
| 8     | المطلب الثاني : مداخل الالتزام التنظيمي  |
| 9     | المطلب الثالث: طرق قاييس الالتزام التنظيمي   |
| 11    | المبحث الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي ونماذجه والعوامل المؤثرة فيه.                 |
| 11    | المطلب الأول : أبعاد الالتزام التنظيمي   |
| 13    | المطلب الثاني : نماذج الالتزام التنظيمي  |
| 17    | المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي                                  |
| 22    | خلاصة الفصل  |
| 52-24 | الفصل الثاني : القيادة التحويلية وأثرها على الالتزام التنظيمي                        |
| 25    | المبحث الأول : ماهية القيادة   |
| 25    | المطلب الأول : تعريف القيادة والفرق بينها وبين المصطلحات المشابهة لها.               |
| 28    | المطلب الثاني:أهمية القيادة وعناصرها.  |
| 30    | المطلب الثالث: نظريات القيادة  |
| 37    | المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية   |
| 37    | المطلب الأول: نشأة القيادة التحويلية ومفهومها والمقارنة بينها وبين القيادة التقليدية |
| 41    | المطلب الثاني : أهمية القيادة التحويلية وخصائص القائد التحويلي ووظائفه               |
| 45    | المطلب الثالث: أنواع ومبادئ القيادة التحويلية والعوامل المؤثرة عليها                 |
| 48    | المبحث الثالث :أبعاد القيادة التحويلية وأثرها على الالتزام التنظيمي                  |
| 48    | المطلب الأول : بعد التأثير المثالي وأثره على الالتزام التنظيمي                       |
| 49    | المطلب الثاني : بعد الحفز الإلهامي وأثره على الالتزام التنظيمي                       |
| 49    | المطلب الثالث: بعد الاستثارة الفكرية وأثرها على الالتزام التنظيمي                    |
| 50    | المطلب الرابع : بعد الاعتبارات الفردية وأثرها على الالتزام التنظيمي                  |
| 52    | خلاصة الفصل  |
| 77-54 | الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في المقاطعة الإدارية _ المديرية المنتدبة _ أولاد جلال    |

|    |   |
|----|---|
| 55 | المبحث الأول : تقديم عام عن المقاطعة الإدارية _ المديرية المنتدبة _ أولاد جلال        |
| 55 | المطلب الأول : تعريف المقاطعة الإدارية _ المديرية المنتدبة _ أولاد جلال               |
| 55 | المطلب الثاني : الطبيعة القانونية للمقاطعة الإدارية _ المديرية المنتدبة _ أولاد جلال. |
| 57 | المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمقاطعة الإدارية _ المديرية المنتدبة _ أولاد جلال.   |
| 58 | المبحث الثاني :الإطار المنهجي للدراسة   |
| 58 | المطلب الأول : : أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة                          |
| 60 | المطلب الثاني : مجتمع و عينة الدراسة و الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة ..          |
| 62 | المطلب الثالث: صدق و ثبات أداة الدراسة  |
| 64 | المبحث الثالث: : تحليل و تفسير محاور الاستبانة و اختبار الفرضيات                      |
| 64 | المطلب الأول : اختبار التوزيع الطبيعي   |
| 65 | المطلب الثاني : تحليل و تفسير محاور الاستبانة.  |
| 72 | المطلب الثالث : اختبار الفرضيات   |
| 77 | خلاصة الفصل   |
| 79 | الخاتمة العامة  |
| 83 | قائمة المراجع<br>الملاحق  |

قائمة أشكال

| الصفحة | عنوان الشكل  | الرقم |
|--------|--|-------|
| ج      | نموذج الدراسة  | 01    |
| 8      | مراحل تحقيق الالتزام التنظيمي عند بوشنان Buchanan                  | 02    |
| 13     | نموذج ستيرز  | 03    |
| 15     | نموذج مارش وماناري   | 04    |
| 15     | نموذج ديكوثير وسمرز  | 05    |
| 17     | نموذج روبنز  | 06    |
| 18     | هرم ماسلو للحاجات  | 07    |
| 34     | الشبكة الإدارية لبليك وماتون                                       | 08    |
| 36     | نظرية لهيرسي وبلانشارد   | 09    |
| 57     | الهيكل التنظيمي للمقاطعة الإدارية _ المديرية المنتدبة _ اولاد جلال | 10    |

## قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول  | الرقم |
|--------|---|-------|
| 27     | الاختلاف بين القيادة والإدارة   | 01    |
| 38     | السلوك القيادي التحويلي من وجهة نظر (Bass) و (Burnes)   | 02    |
| 40     | الفرق بين القائد التحويلي والقائد التقليدي  | 03    |
| 59     | درجات مقياس ليكارت الخماسي  | 04    |
| 60     | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية و الوظيفية  | 05    |
| 63     | نتائج الفاكرونباخ و صدق المحك   | 06    |
| 64     | اختبار التوزيع الطبيعي (معاملات الالتواء و معامل التقلطح )  | 07    |
| 65     | المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور القيادة التحويلية | 08    |
| 69     | المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الالتزام التنظيمي | 09    |
| 72     | نتائج تحليل الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية   | 10    |
| 73     | نتائج تحليل الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى   | 11    |
| 74     | نتائج تحليل الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية  | 12    |
| 75     | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة                                     | 13    |
| 76     | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة                                     | 14    |

## قائمة الملاحق

| الرقم | العنوان               |
|-------|-----------------------|
| 01    | قائمة محكمي الاستبانة |
| 02    | استبانته البحث        |

مقدمة

يعتبر المورد البشري في المؤسسة مصدر للميزة التنافسية ولهذا وجب الاهتمام به وتعزيز قدراته واتجاهاته في المؤسسة ، ومن بين هذه الاتجاهات المهمة نجد الالتزام التنظيمي الذي يعتبر من أهم المؤشرات الايجابية لقياس مدى فاعلية أداء الموارد البشرية في المؤسسة ، ولذلك أصبحت المؤسسات بحاجة إلى أفراد ذوي التزام تنظيمي لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عالية والاستمرار في ميزتها التنافسية مما ينعكس ذلك على أدائها الداخلي والخارجي ، ولهذا لا بد على هذه المؤسسات قياس الالتزام التنظيمي لدى العاملين وتحديد العوامل التي تؤثر عليه لتحقيق أهدافها ، ومن بين هذه العوامل نجد العوامل التنظيمية من ضمنها النمط القيادي الذي يعتبر أهم العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي .

وقد بينت الدراسات الإدارية العديد من الأنماط القيادية ، منها القيادة التحويلية كونها تعد من الأساليب الإدارية الملائمة لتحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة من خلال تعزيز قدرات العاملين وتشجيعهم وتحفيزهم والاهتمام بتنمية العاملين والتفكير بمفردهم على طرح أفكار جديدة وخلق ابتكارات إبداعية ، فهي تركز على الأهداف بعيدة المدى وبناء رؤية واضحة ، فالقادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيههم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت المعتمد داخل بعض المنظمات .

#### أولاً- إشكالية الدراسة :

نظرا لأهمية النمط القيادي التحويلي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمة سوف نحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على اثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال ، وبالتالي يمكن صياغة إشكالية الدراسة في السؤال التالي :

❖ هل هناك اثر للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في

المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال ؟

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية :

• ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_

أولاد جلال؟

• ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_

أولاد جلال؟

- ما أثر أبعاد القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال؟

ثانيا \_ فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية :

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين

في المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال

من خلال الفرضية الرئيسية تندرج الفرضيات الفرعية التالية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحفز الإلهامي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال

ثالثا\_ أهمية الدراسة :

❖ تتمثل أهمية الدراسة أنها تجمع بين متغيرين بالغى الأهمية في وقتنا الحاضر, وهي القيادة التحويلية التي تعمل على نجاح المنظمات وتحقيقها التفوق والتميز, وكذلك الالتزام التنظيمي الذي يعد مطلب مهم لزيادة فعالية المنظمات .

❖ تساهم هذه الدراسة في تعريف القادة بأهمية ممارسة نمط القيادة التحويلية في المنظمات و دورها في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين  
❖ تقديم التوصيات على ضوء النتائج الميدانية

رابعا\_ أهداف الدراسة :

1. إعطاء تصور واضح لمفهوم القيادة التحويلية ومفهوم الالتزام التنظيمي

2. التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال

3. التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال

4. اختبار أثر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال

5. اختبار أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال

خامسا\_متغيرات الدراسة :

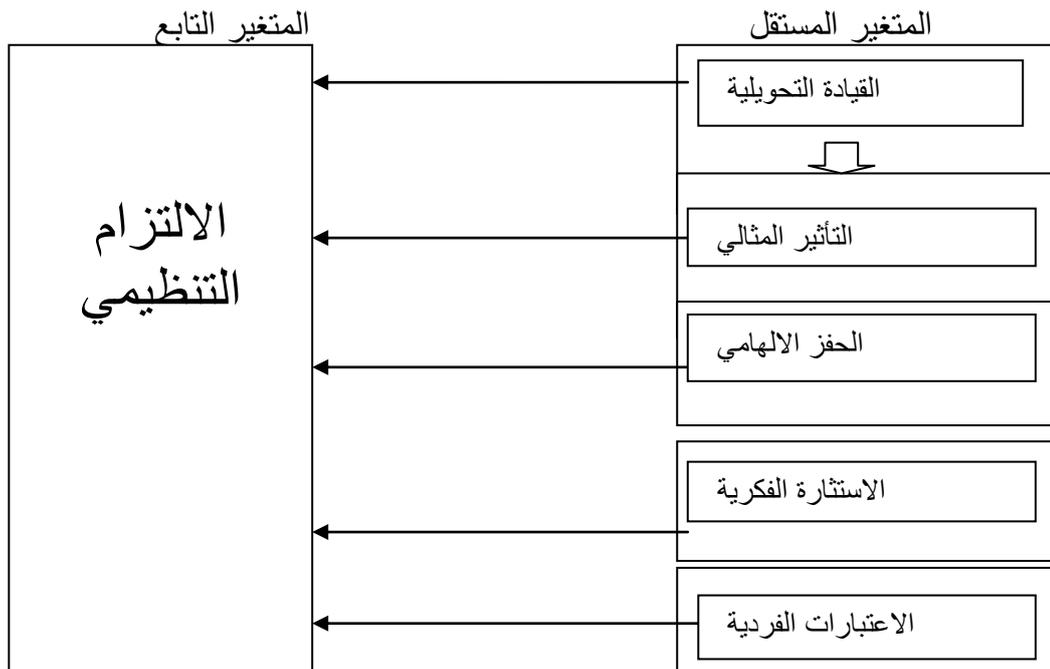
1. المتغير المستقل (القيادة التحويلية ) : وينقسم إلى أربع أبعاد (التأثير المثالي ، التحفيز الإلهامي ،الاستثارة الفكرية ، الاعتبارات الفردية )

2. المتغير التابع (الالتزام التنظيمي ) :وينقسم إلى ثلاث أبعاد وهي ( الالتزام العاطفي ،الالتزام الاستمراري ، الالتزام المعياري )

سادسا\_ نموذج الدراسة :

يمكن توضيح نموذج الدراسة من خلال الشكل رقم (01):

الشكل رقم : (01) نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على دراسات سابقة

### سابعاً\_التعريف بمصطلحات الدراسة :

- الالتزام التنظيمي هو مدى اندماج الفرد في المنظمة واستمراريته فيها
- الالتزام العاطفي : ويستند على اتساق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة
- الالتزام المعياري : الذي يركز على أن الفرد يبقى في المنظمة لأنه يجب عليه ذلك .
- الالتزام الاستمراري : مبني على أساس حسابات الربح والخسارة والاستثمارات التي تراكمت لدى العامل وسيفقدها إذا ما قرر مغادرة المنظمة .
- القيادة التحويلية : العملية التي يقوم من خلالها القائد بالتأثير والتحفيز واستثارة التابعين وتطويرهم وحثهم ويزيد من وعيهم عن طريق استدعاء عواطفهم وقيمهم ومعتقداتهم من أجل تحقيق الأداء الأفضل .
- التأثير المثالي : امتلاك القائد للرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه كما يؤدي إلى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم
- الحفز الإلهامي : قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية للآخرين ويستخدم الرموز لتركيز الجهود ويعبر عن الأهداف المهمة بطرق مبسطة
- الاستثارة الفكرية : تشجيع القائد للمرؤوسين على تقديم حلول للمشاكل بطرق إبداعية، وتقديم أساليب جديدة للعمل .
- الاعتبارات الفردية : اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل مرؤوس منهم بطريقة معينة تناسب واهتمامه والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور .

### ثامناً\_منهج وحدود الدراسة :

#### 1.منهج الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي حيث يعتبر المنهج المناسب لأنه يساعد على الظاهرة وجمع المعلومات وعن طريق التحليل يتمكن الباحث من الوصول الى استنتاجات وتعميم النتائج (شين، 2013\_2014 صفحة 236) .

#### 2. حدود الدراسة :

يمكن إبراز حدود الدراسة فيما يلي :

✓ الحدود البشرية : تتعلق بالأفراد العاملين في المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال.

✓ الحدود المكانية : المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال

✓ الحدود الزمنية : طبقت الدراسة خلال الفصل الثاني للسنة الدراسية 2019\_ 2020

### تاسعا \_ هيكل الدراسة :

قسمت هذه الدراسة إلى ثلاث فصول حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى الالتزام التنظيمي , حيث قسم إلى ثلاث مباحث , تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية الالتزام التنظيمي أما في المبحث الثاني تطرقنا إلى مراحل الالتزام التنظيمي ومداخله و مقاييسه أما المبحث الثالث فتطرقنا إلى أبعاد الالتزام التنظيمي ونماذجه والعوامل المؤثرة فيه , أما الفصل الثاني فتطرقنا إلى القيادة التحويلية و أثرها على الالتزام التنظيمي والذي قسم إلى ثلاث مباحث , حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية القيادة , أما المبحث الثاني تطرقنا إلى ماهية القيادة التحويلية, أما المبحث الثالث تطرقنا إلى أبعاد القيادة التحويلية وأثرها على الالتزام التنظيمي , أما الفصل الثالث فقد خصص للدراسة التطبيقية في المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال, حيث قسم إلى ثلاث مباحث , المبحث الأول تطرقنا إلى تقديم عام عن المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال , أما المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى الإطار المنهجي للدراسة , أما المبحث الثالث فقد تطرقنا إلى تحليل وتفسير محاور الاستبانة واختبار الفرضيات .

### عاشرا \_ الدراسات السابقة :

#### 1\_ الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية:

✓ الدراسة الأولى : صياحي الأخضر , دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية , دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريج , أطروحة دكتوراه .قسم علوم التسيير , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة محمد بوضياف , المسيلة , 2018-2019.

✓ هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما اذا كانت هناك علاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير

المثالي والاستثارة الفكرية الاعتبارات الفردية و التحفيز الإلهامي ,التمكين ) و التميز التنظيمي

بمجمع كوندور ببرج بوعريج

✓ توضيح ما إذا كانت هناك علاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي والاستثارة الفكرية الاعتبارات الفردية و التحفيز الإلهامي ,التمكين ) وأبعاد التميز التنظيمي ( تميز المورد البشري ,

توصلت الدراسة عدة نتائج أهمها :

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي , التحفيز الإلهامي و الاستثارة الفكرية , الاعتبارية الفردية , التمكين ) على متغير التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المكفوفين حول متغيرات الدراسة تعزا الى المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية : الجنس , العمر , المؤهل العلمي , الخبرة المهنية , باستثناء وجود فروق في اجابات المبحوثين حول متغير التميز التنظيمي تعزا الى الخبرة في العمل ولي صالح المجموعة التي لديها مستوى الخبرة (من 3 الى 5 سنوات ).

بحيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها:

✓ الدراسة الثانية : أحمد صادق محمد الرقب, علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة , رسالة ماجستير في إدارة الأعمال , كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية , جامعة الأزهر - غزة - فلسطين , 2010م

هدفت هذه الدراسة إلى :

✓ الكشف بين العلاقة القيادة التحويلية و تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

و توصلت هذه الدراسة إلى :

✓ المبحوثين في الجامعات قيد الدراسة يوافقون على توفر عناصر التمكين في جامعاتهم ,

حيث توفرت بعض العناصر بدرجة كبيرة مثل : أهمية العمل , ومعنى وقيمة العمل

✓ توفر سلوكيات التأثير المثالي (الكاريزما) في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة حيث تتسم

القيادة الإدارية في هذه الجامعات بقوة الشخصية , واللباقة المهنية , كما أنها تتسم بالثقة

والصدق مع العاملين وتحظى بتقدير واحترام العاملين

✓ توفر سلوكيات الحفز الإلهامي في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة حيث تعمل القيادة الإدارية

على استثارة روح التحدي بين العاملين

## 2\_ الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي :

✓ الدراسة الاولى : عاشوري ابتسام , الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية , دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري , بمدينة الجلفة , المديرية العامة , رسالة الماجستير في علم الاجتماع , كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية , جامعة محمد خيضر , بسكرة , 2014-2015

هدفت هذه الدراسة الى

✓ التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة , المديرية العامة .

وتوصلت هذه الدراسة الى :

✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,01$  ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي

✓ بالإضافة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,01$  ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $0,01$   $a=$

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي. وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير السن.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.01$ )

الدراسة الثانية : مخلص شياح علي الجميلي , العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي , دراسة تحليلية لأراء العاملين في المعاهد التقني , مجلة جامعة العلوم الاقتصادية والإدارية , المجلد 4 , العدد 9 , 2012

هدفت هذه الدراسة إلى :

✓ تحديد مستوى ودرجة الالتزام التنظيمي للعاملين في المعهد التقني الانبار

- ✓ تحديد المتغيرات والعوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي
- ✓ التعرف على تأثير بعض المتغيرات الشخصية في الالتزام التنظيمي
- وتوصلت هذه الدراسة إلى :
- ✓ التوجه الايجابي لإجابات عينة الدراسة نحو الالتزام التنظيمي باعتباره المتغير المعتمد في دراسة حيث إن معدل العام لإجابات العينة (3,9) و بانحراف معياري بلغ (1,03)
- ✓ انخفاض مستوى إجابات عينة الدراسة نحو المتغيرات المستقلة الأخرى (التحصيل الدراسي , مدة الخدمة , العمر) واقتربها كثيرا من المتوسط المعياري للقياس .
- ✓ هناك علاقة ارتباطيه موجبة وقوية نوعا ما بين المتغيرات المستقلة (المؤهل العلمي , الخدمة , العمر ) وعلاقة موجبة ووضعية الى حد ما بين متغيرات الجنس والحالة الاجتماعية .
- ثالثا\_ الدراسات متعلقة بالقيادة التحويلية والالتزام التنظيمي :
- الدراسة الاولى :هادي عذاب سلمان , دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي , دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية والعراقية اطروحة دكتوراه في الإدارة العامة , جامعة سانت كليمنتش العالمية , 2013
- هدفت هذه الدراسة إلى :
- توضيح وتفسير علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة ( الأنماط القيادية المعاصرة , الالتزام التنظيمي
- و توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها :
- ✓ حققت الأنماط القيادية المعاصرة (التبادلية والتحويلية ) علاقة ارتباطيه ذات دلالة معنوية فيما بينها على مستوى الكلي والثانوي , مما يدل على أن القائد الإداري لا يمكن إن يكون تبادليا أو تحويليا بشكل كامل وإنما يمكنه إن يجمع بين مواصفات القائد التبادلي ومواصفات القائد التحويلي
- ✓ اعتماد الشركات الصناعية التي شملتها الدراسة على العلاقة المتعددة بين متغيرات الأنماط القيادية المعاصرة (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) إذا كان لها مساهمة كبيرة في تدعيم وتعزيز الالتزام التنظيمي ومتغيراته
- ✓ إلى توفير سلوكيات الاستثارة الفكرية في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة حيث تهتم القيادة الإدارية بمشاعر العاملين من حيث التشجيع والتوجيه والنصح وتستمع لهم وتهتم باحتياجاتهم , كما تتبنى إستراتيجية التقدير والتعزيز الايجابي

- ✓ توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي , التحفيز الإلهامي و الاستثارة الفكرية , الاعتبارات الفردية )
- ✓ احتل البعد المثالي المرتبة الأولى من حيث توفر خصائصه.
- الدراسة الثانية : بنوناس صباح , اثر أنماط القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي , دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة , رسالة دكتوراه , قسم علوم التسيير , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة محمد خيضر , 2015\_2016.

هدفت هذه الدراسة إلى:

التعرف على الانماط القيادة الادارية في عملية ترسيخ الالتزام التنظيمي لدى العاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة .

وتوصلت هذه الدراسة إلى :

- ✓ مستوى نمط القيادة التحويلية لدى القادة في القطاع البنكي لولاية بسكرة كان مرتفعا
- ✓ مستوى نمط القيادة التبادلية لدى القادة في القطاع البنكي لولاية بسكرة كان متوسطا
- ✓ مستوى نمط قيادة عدم التدخل لدى القادة في القطاع البنكي لولاية بسكرة كان متوسطا
- ✓ مستوى الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة كان مرتفعا
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة

# الفصل الأول الالتزام التنظيمي

**تمهيد:**

يعتبر الالتزام التنظيمي إحدى أوجه الارتباط بين الأفراد ومنظماتهم , وقد حظي هذا الموضوع باهتمام العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية , كما له من آثار مختلفة على اتجاهات الأفراد العاملين في المنظمات وسلوكياتهم فهو يعتبر مؤشرا على بقاء وقوة وتطابق واندماج الأفراد مع منظماتهم , فهو يعد عنصر حيويًا في بلوغ المنظمات لأهدافها , كما يعزز الإبداع , كما يعتبر عاملاً هاماً لضمان استمراريتها , ومنه سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية :

✓ **المبحث الأول :** ماهية الالتزام التنظيمي

✓ **المبحث الثاني :** مراحل الالتزام التنظيمي و مداخله و مقاييسه

✓ **المبحث الثالث :** أبعاد الالتزام التنظيمي ونماذج والعوامل المؤثرة فيه

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي:

إن الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما من قبل الباحثين , إلا أنه مازال بحاجة للدراسة , لذلك سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تعريف الالتزام التنظيمي وخصائصه وأهميته .

المطلب الأول: تعريف الالتزام التنظيمي

أولاً: تعريف الالتزام لغة :

يعني : "العهد , ويلتزم الشيء لايفارقه , والملازمة للشيء تعني المداومة عليه " . (القيصر ، 2006 صفحة 32)

ثانياً: تعريف الالتزام التنظيمي اصطلاحاً :

لقد تعددت تعاريف الالتزام التنظيمي ونذكر منها :

- عرف شيلدون ( Sheldon ) على انه: "التقويم الإيجابي للمنظمة , والنية للعمل من أجل تحقيق أهدافها " . (الرواشدة، 2007 صفحة 86)
- كما عرفه اورلي ( Orielly ) بانه : "الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل والى تبني قيمها" . (القيصر ، 2006 صفحة 38)
- وعرفه أيضا (Porter & Smith) بأنه: "توجه يتسم بالفاعلية والإيجابية نحو المنظمة" . (الجميلي، 2012 صفحة 295)
- وعرفه كل من ( Allen& Meyer ) على انه : "الحالة النفسية التي تربط الفرد بالمنظمة , وهو يتعلق بدرجة اندماجه بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها" . (المصاورة، وآخرون صفحة 48)
- ويعرف (Jokivuori) الالتزام على أنه: "قوة تربط الفرد بمسار عمل ذي صلة بهدف أو أكثر" . (Antila, 2014 p. 3)
- يعرف ( Arora, Nusair ) الالتزام التنظيمي أنه: "رغبة واستعداد الموظف للمساهمة في نجاح المنظمة " .
- (Taing Granger): المحرك الرئيسي للعديد من السلوكيات التنظيمية بما في ذلك نية التغيير . (Sow، 2016 صفحة 139)

من خلال التعريفات السابقة يمكن إعطاء تعريفا للالتزام التنظيمي : هو " مجموعة من سلوكيات الفرد تربطه بالمنظمة وتجعله مندمج فيها ويتبنى قيمها من اجل الاستمرار فيها وتحقيق أهدافها".

### المطلب الثاني : خصائص الالتزام التنظيمي :

للالتزام التنظيمي مجموعة من الخصائص نذكر منها كما يلي:

- أن سلوك الالتزام التنظيمي يعبر عن قوة التمسك بأهداف وقيم المنظمة.
- هذا السلوك يجب أن يكون سلوكا مستمرا ومتواصل ويكون مصحوبا برغبة في الاستمرار والتواصل.
- أن هذا السلوك يجب أن تتوافر فيه الرغبة القوية في تقديم التضحية للمنظمة ببذل الجهد والطاقة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة . (الصيرفي، 2005 صفحة 219)
- تطابق الأهداف الفرد مع أهداف المنظمة
- انخراط الفرد في دوره الوظيفي ضمن هذه القيم والأهداف ورغبته المستمرة في المنظمة لمدة أطول لخدمة أهداف وقيمها (الشوابكة، 2007 صفحة 37)
- إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة
- الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية داخل المنظمة أخرى .
- يفتقد الالتزام التنظيمي لخاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الالتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
- إن الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك و تصرفات الأفراد العاملين بالمنظمة و التي تجسد مدى التزامهم. (بنوناس، 2016 /2015 الصفحات 07,08)

المطلب الثالث : أهمية الالتزام التنظيمي :

يمكن إبراز أهمية الالتزام التنظيمي فيما يلي : (عاشوري، 2014 / 2015 صفحة 43)

1. أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء المهام .
2. يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعمهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز .
3. إن التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل
4. عاملا هاما لضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجيتها , كما تكمن أهمية في ترجمة الرغبات والميول والاعتقاد الذي يكون في الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء . (عاشوري، 2014 / 2015 صفحة 43)
5. عنصر أساسي لقياس مدى التوافق بين الأفراد والمنظمة التي يعمل فيها
6. يؤثر الالتزام التنظيمي على حياة الفرد المهنية بانعكاسه على تقدمه الوظيفي والنتائج عن جديته في العمل واجتهاده لتحقيق أهداف المنظمة
7. يؤثر إيجابيا على المنظمة بزيادة الإنتاجية والتقليل من المصروفات والتكاليف بسبب انخفاض معدل الغياب والتأخر والانتقال إلى منظمات أخرى (الرواشدة، 2007 الصفحات 92,93)
8. تشير بعض الدراسات إلى أن الموظف يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق أو الانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق أو الاندماج مع أسرته , وعلى النقيض من الاتجاه السابق هناك مجموعات أخرى من الباحثين تشكك من وجود آثار إيجابية للالتزام التنظيمي على حياة الخاصة للفرد , فمثلا يرى البعض أن للالتزام التنظيمي مردودات سلبية تنعكس في إضعاف قدرة الفرد . (عاشوري، 2014 / 2015 صفحة 44)
9. شعور العاملين بروح معنوية عالية : لقد بينت الدراسات أن للالتزام التنظيمي دور هام في رفع الروح المعنوية للعاملين فيجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي ينتمون إليها , ويدفعهم

للمعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية , إن الروح المعنوية تحقق بشكل ايجابي عندما يشعر كل شخص بأنه يحقق , أهدافه في الوقت الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة . (المعاني، 1996 الصفحات 68,69)

10. الحد من تسرب الموظفين : يعد تسرب الموظفين (إي تركهم لمنظماتهم ) ظاهرة تنظيمية خطيرة ويعني التسرب الوظيفي توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى مرتبه منها , و لهذا التسرب نتائج عديدة منها:

❖ التكاليف المرتفعة : فالتسرب ذو تكلفة عالية منها : تكلفة الإعلان و الاختيار , التدريب و الإعداد وغيرها من المصروفات العالية.

❖ تعطيل الأداء : ويتعطل الأداء من ناحيتين :

فالأول ينجم عن فقدان كفاءة العاملين قبيل تركهم أعمالهم .

والثاني : ينجم عن كلفة شعور الوظيفة وتعطيل العمل وكلفة البحث عن البديل (المعاني، 1996 الصفحات 69,70)

11. الأداء المتميز: يمتاز الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الجيد نتيجة حب الأفراد لعملهم وحماسهم وولائهم له بالإضافة الى شعورهم بالانتماء وتوافق أهداف المنظمة التي يعملون بها . (عاشوري، 2014 / 2015 صفحة 62)

12. سهولة الاستجابة للتغيير : كلما زاد شعور الأفراد بالالتزام التنظيمي ساعدهم على تقبل فكرة التغيير من خلال ارتباطهم العاطفي بالمنظمة ويساعد التزام الإدارة على تدوير فكرة التغيير , وزرعها في أذهان الأفراد بسهولة و يؤدي الالتزام دون الوقوع في مقاومة التغيير الذي له انعكاسات تنظيمية سلبية .

13. احترام أخلاقيات الإدارة : حيث أن الالتزام يساهم في جعل الأفراد يتمسكون بأخلاقيات العمل من خلال الإخلاص في العمل والحرص على إتباع مختلف اللوائح والنصوص والتشريعات الداخلية للمنظمة التي تضع ضوابط تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة للتعامل بايجابية اتجاه الإدارة , واتجاه الزملاء داخل المنظمة .

14. سهولة استقطاب الكفاءات: كثير من الأفراد ذوي المهارة والكفاءة العالية يبحثون على المنظمات التي تتوفر بيئتها الداخلية على مستويات عالية من الالتزام لذا فالمنظمة التي يتوفر لديها مستوى عالي من الالتزام تبني من خلاله علامة تجارية للتوظيف تسهل من عملية استقطاب الكفاءات . (بنوناس، 2015 / 2016 صفحة 15)

**المبحث الثاني : مراحل الالتزام التنظيمي ومداخله و مقاييسه :**

**المطلب الأول: مراحل الالتزام التنظيمي :**

اختلف الباحثين في تحديد مراحل الالتزام التنظيمي ولكن اتفق على ان هناك تصنيفين وهما :

❖ **التصنيف الأول:** يرى أن الالتزام التنظيمي لدى العاملين يتكون ويتطور في مرحلتين , ذلك كما يبين والش وليفون ( Welsh & Levon ) وهما : (القيصر، 2006 الصفحات 44 , 45).

- **مرحلة الالتحاق بالمنظمة :** التي سيعمل فيها الفرد , فاذا ما أتيح للعامل أن يختار فانه سيلتحق بالمنظمة التي يعتقد أنها تشبع حاجاته وتحقق رغباته وتتطابق قيمها السائدة مع قيمه .

- **مرحلة الالتزام التنظيمي :** اذ يكون الفرد فيها متمسكا في المنظمة , حريصا على ان يبذل أقصى ما لديه من جهد , مستخدما أفضل مهاراته لكي يصل الى أفضل مستوى من الإنتاج الكمي والكيفي , ويشعر بانتماء حقيقي للمنظمة , وبرغبة مؤكدة بالاستمرار في عضويتها .

❖ **التصنيف الثاني :** كما يبين بوشنان (Bochanan) أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة: (الغامدي، 2011 الصفحات 48 , 49)

\_ **مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة للفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للأعداد و التدريب والاختبار , ويكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم والتعايش مع البيئة الجديدة .

\_ **مرحلة العمل والانجاز:** وتتراوح مدتها ما بين عامين الى أربعة أعوام تلي مرحلة التجربة , حيث يسعى الفرد خلالها الى تأكيد مفهوم الإنجاز , وتنصف هذه المرحلة بالخبرات التالية :

1- الأهمية الشخصية

2- التخوف من العجز

3- وضوح والالتزام بالعمل والولاء للمنظمة

\_ **مرحلة الثقة بالتنظيم** : وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك , حيث تتقوى اتجاهات ولاءه التي تكونت في المرحلتين السابقتين وتنتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج . (بنوناس، 2015 / 2016 صفحة 09)

**الشكل (02) : مراحل تحقيق الالتزام التنظيمي عند بوشنان (Buchnan)**

المرحلة الثالثة

المرحلة الثانية

المرحلة الأولى

• ترسيخ الالتزام وتدعيمه

• الأهمية الشخصية  
• الخوف من العجز  
• ظهور قيم الالتزام للمنظمة والعمل

• تحديات العمل  
• تضارب الالتزام  
• وضوح الدور  
• ظهور الجماعة المتلاحمة  
• إدراك التوقعات  
• نمو اتجاهات الجماعة نحو المنظمة  
• الشعور بالصدمة

( الثقة بالمنظمة )

( العمل والانجاز )

( فترة التجربة )

المصدر : (بنوناس، 2015 / 2016 صفحة 10)

**المطلب الثاني : مداخل الالتزام التنظيمي :**

تمحورت دراسات الالتزام التنظيمي المبكرة حول مدخلين رئيسيين لدراسة الالتزام التنظيمي هما:

**أولاً: المدخل الاتجاوي :**

وهو الذي ينظر للالتزام التنظيمي على أساس أنه وجهة نظر تعكس طبيعة جودة العلاقة بين الموظف والمنظمة, وحسب هذا المدخل فان الشخص ذا الالتزام التنظيمي المرتفع هو الذي لديه إيمان عميق بأهداف وقيم المنظمة واستعداد لبذل الجهد الكبير في سبيل هذه المنظمة , كما توجد لديه الرغبة السابقة في البقاء بالمنظمة (الغامدي، 2011 صفحة 38)

ثانياً: المدخل السلوكي :

ويعني بالعملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية، وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة، فالالتزام هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها (العوفي، 2005 صفحة 35)

المطلب الثالث : مقاييس الالتزام التنظيمي :

عملية قياس الالتزام التنظيمي تعتبر ظاهرة إدارية واعية وهادفة تجني المنظمة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة , ومن هذه الفوائد :

1. يقدم قياس الالتزام التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي وهذا يمكن المنظمة من أن تعمل على تحديد موقعها واتجاهها قياساً إلى فترة سابقة من الوقت , أو أنها تستخدم أسلوب المقارنة لمستوى التزام العاملين فيها مع منظمات أخرى للفترة نفسها أو على مستوى إدارات المنظمة أو فئات العاملين .

2. تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في مشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء , لذلك يترتب على الإدارة الجيدة التعرف على المشاعر والأحاسيس والاحتياجات حتى تستطيع قياس ومعرفة ما يتمتع به الأفراد من التزام لهذه المنظمة .

3. إن قياس الالتزام التنظيمي هو بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس ومعرفة مشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة . (اللوزي، 2003 صفحة 140)

4. إن البحوث الإنسانية خاصة المتعلقة ببحث الالتزام التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة والأفراد , كون الأفراد يتولد عندهم الشعور بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم , مما ينعكس بأثر إيجابي على المنظمة وعلى الأفراد , وهذه الآثار الإيجابية تتراوح بين الرغبة في العمل , وزيادة الثقة والمصداقية , كما تلعب هذه البحوث أهمية في تنمية ودعم أنماط الاتصال الإداري الجيد , وتشجيع الأفراد على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم ونقلها للإدارة (اللوزي، 2003 صفحة 140)

5. تحقيق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل , حيث يعتبر قياس الالتزام أداة لتشخيص النقاط التي تؤثر في رفع او خفض التزام العاملين للتنظيم . (اللوزي، 2003 الصفحات 141,142)

وقد تباينت مقاييس الالتزام التنظيمي من أهم هذه المقاييس هي :

#### ✓ المقاييس الموضوعية :

وهي من الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام بحيث يحل عددا من الظواهر المعيرة عن درجة الالتزام والولاء التنظيمي للعاملين ,وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثل ( رغبة الفرد في البقاء في المنظمة , مستوى أداء العاملين , الغيابات عن العمل , دوران العمل ,تعطل الآلات , كثرة الحوادث في العمل). (الغامدي، 2011 صفحة 46)

#### ✓ المقاييس الذاتية :

هذا النوع من المقاييس يقيس التزام العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية , وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الالتزام التنظيمي , ويعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة التزام سلبا أو إيجابا وأفضل طريقة لتطبيق هذا المقياس هي قائمة الاستبانة عن طريق أسلوبين : (الغامدي، 2011 صفحة 46)

أ- إما أن يتم توجيه سؤال أو مجموعة من أسئلة مباشرة للأفراد , ويطلب منهم تحديد مستوى التزامهم ومدى حبهم للعمل , وتمتاز هذه الطريقة بسهولة .

ب- ليس هناك سؤال واحد عن مستوى التزام الفرد , بل هناك أسئلة عديدة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل والبيئة , وتتظم هذه الأسئلة بمستوى يتلائم مع مستويات الأفراد المبحوثين , من خلالها يحدد مستوى التزام الفرد

المبحث الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي ونماذجه والعوامل المؤثرة فيه

المطلب الأول: أبعاد الالتزام التنظيمي

لقد أكد العديد من الباحثين أن الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد لكنهم اختلفوا في تحديدها

أولا : حسب ماير وألين (Meyer & Allen)

فقد حدد ثلاث أبعاد وهي :

(1) الالتزام العاطفي :

يعبر عن الارتباط العاطفي بالمنظمة و التطابق بين أهداف الفرد وقيمه وأهداف وقيم المنظمة , والانغماس او الانهماك في أنشطة أعمال المنظمة , بالتالي الموظفين ذو الالتزام العاطفي القوي يستمرون بالعمل في المنظمة لأنهم يريدون بالفعل تكريس جهودهم لصالح العمل فيها .

وهذا النوع من الالتزام يكون غالبا نتيجة لإحداث وسلوكيات والأعمال والسياسات التي تخلق بها المنظمة روابط عاطفية إيجابية بينها وبين العاملين.

(2) الالتزام الاستمراري:

يشير إلى إدراك الموظفين للتكاليف المرتبطة بمغادرة المنظمة وبالتالي , الموظفين الذين يرتبطون بالمنظمة بناء على هذا النوع من الالتزام يفعلون ذلك لحاجاتهم للعمل ووعيهم للمنافع النسبية المرتبطة بالبقاء في المنظمة او مغادرتها , ويلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية بقاءه في المنظمة يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر .

(3) الالتزام المعياري :

يعبر عن شعور العاملين بالالتزام الأخلاقي للاستمرار في المنظمة , كما يعكس الدرجة التي تتوافق بها اعتقادات وقيم الفرد مع ذلك الخاصة بالمنظمة , ويكون ناتج عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية .

ويشير أيضا أن الفرد ملزم بالبقاء بالمنظمة بسبب ضغوط الآخرين , فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حساباتهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقول الآخرين لو ترك العمل بالمنظمة , وانه التزام أدبي حتى لو كان على حساب نفسه . (عواد، وآخرون، 2015 صفحة

ثانيا : حسب اتيزيوني Etzioni:

حيث يتم التركيز على ثلاث أبعاد التالية :

(1) **الالتزام المعنوي** : وهو يمثل اتجاهها إيجابيا وقويا نحو المنظمة ويقوم على الارتباط بأهداف التنظيم وقيمه وقواعده الداخلية وعلى طاعة السلطة ويأتي التزام الفرد هنا نتيجة لشعوره ان التنظيم يسعى لتحقيق أهداف اجتماعية مفيدة وعادة ما تستخدم هنا القوة المعيارية وهي تستخدم المكافآت الرمزية كأساس لدعم التزام الأفراد

(2) **الالتزام التراكمي** : وهو يمثل علاقة أقل قوة مع التنظيم ولكنها علاقة تقوم على مبدأ التبادل بين الأعضاء والتنظيم فالأفراد يصبحون ملتزمين إذا وجدوا أن هناك منافع سوف تعود عليهم من وراء هذا الالتزام .

(2) **الالتزام الاضطراري** : وهو يمثل اتجاهها سلبي اتجاه المنظمة وهو ينشئ من المواقف التي يوصف فيها السلوك الفردي دائما بالاضطرار أو بالإكراه والتقييد فما السجن \_ التنظيم\_ إلا نتيجة لإجراء اجتماعي فرض على نزلائه ولم يكن نابعا من اختيارهم ونستخدم هنا عادة القوة الإلزامية أو الاضطرارية لدعم التزام الأفراد. (الصيرفي، 2005 صفحة 225)

ثالثا: حسب كاتنر (konter):

ترى أن للالتزام التنظيمي ثلاث أسس إذا ما توفرت في أي نظام اجتماعي فان إمكانية بقاءه وتماسكه تقوى وتزداد وهي :

(1) **الالتزام المستمر**: ويعني أن يكرس الفرد حياته وبضحي بمصالحه لبقاء الجماعة , ولا ينظر للمكاسب التي يمكن أن يحققها عندما يدع التنظيم الذي يعمل فيه إلى تنظيم آخر غيره .

(2) **الالتزام الموجه**: ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة والامتثال لسلطتها، والمعايير التي تحددها.

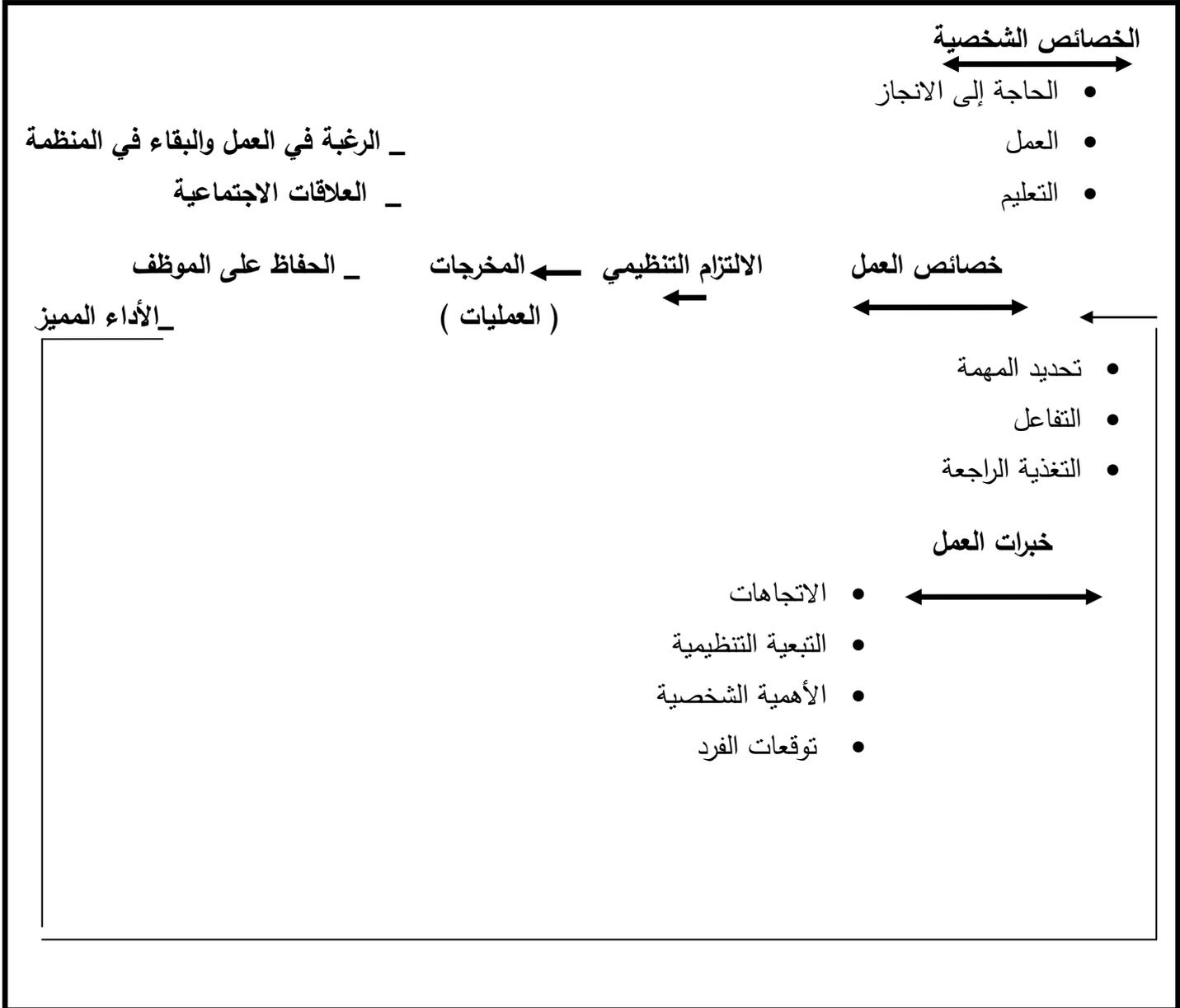
(3) **الالتزام التلاحمي**: ويتمثل في ارتباط الفرد علاقات اجتماعية تتضمن تماسك وتضامن الجماعة، ويحقق ذلك عندما يتخلى الفرد عن السلوك الذي يقود للتناحر والتباغض ويركز على السلوك الذي يدعم التضامن الاجتماعي (الغامدي، 2011 صفحة 42)

المطلب الثاني : نماذج الالتزام التنظيمي

هناك العديد من الدراسات التي حاولت تفسير الالتزام التنظيمي إلا أنها لم تستطع الخروج بنموذج محدد لذلك سنستعرض مجموعة من بعض النماذج المفسرة للالتزام التنظيمي نذكر منها :

أولاً- نموذج ستيرز (Steers) :

الشكل رقم (03): نموذج ستيرز



المصدر: (اللوزي، 2003 صفحة 134)

يلاحظ من الشكل الذي قدمه ستيرز أن مفهوم الالتزام التنظيمي يمكن النظر إليه من منظور نظرية النظم , أي اعتبار الالتزام التنظيمي عملية مفتوحة لها مدخلاتها الخاصة المتمثلة في

خصائص الأشخاص , وخصائص العمل , وخبرات العمل وما تتضمنه كل منها من مفردات مختلفة , تتفاعل جميعها مع بعضها ومع ما تحتويه البيئة من عناصر مختلفة , وهذا التفاعل الذي يمثل هنا الالتزام التنظيمي تكون له نتائج , وتعتمد فعالية المخرجات وكفاءتها على نوعية المدخلات وطبيعتها والتفاعل بين عناصرها .

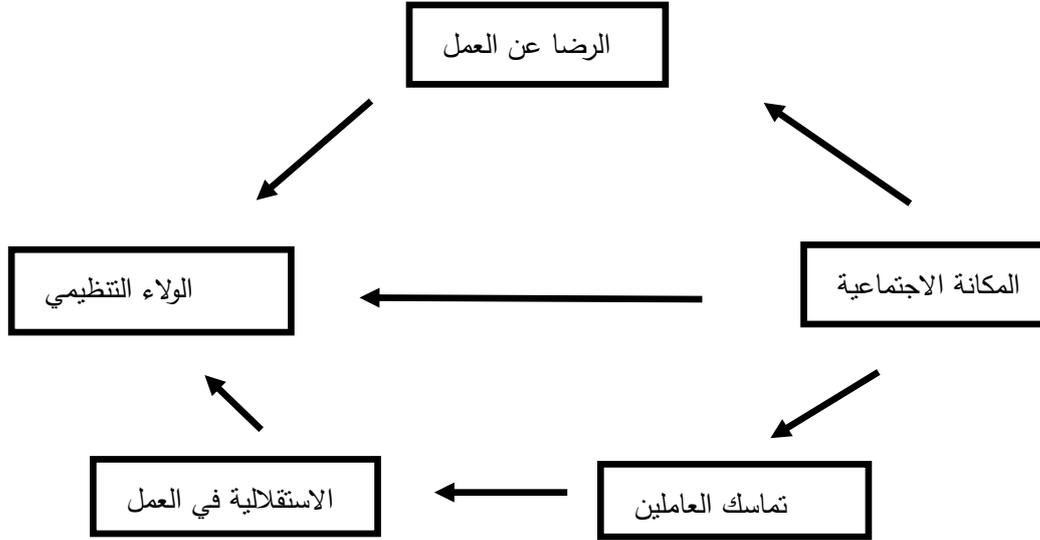
وتستطيع الإدارة من خلال ملاحظتها للمدخلات والعمليات والمخرجات التي تشكل الالتزام التنظيمي , بالإضافة إلى التغذية الراجعة , تصحيح أي انحراف في مدخلات وتفاعلات الالتزام التنظيمي , فكما هو معروف أن الأفراد يأتون إلي بيئات العمل وهم يحملون حاجات ورغبات وتوقعات مختلفة , وهذه التوقعات والمشاعر والأحاسيس تتفاعل مع خصائص سابقة الذكر لكي تؤدي في النهاية إلى تشكيل اتجاه أو اتجاهات للأفراد نحو المنظمة وبيئة العمل , قد تكون سلبية او ايجابية , فالاتجاه الايجابي يترتب عليه ممارسة الفرد لأنماط السلوكية الايجابية مثل الرغبة في مواصلة العمل , وبذل الجهود والتعاون , أما الأنماط السلوكية السلبية الناتجة عن اتجاهات الفرد السلبية فتمثل الصورة التي تظهر الفرد كإنسان كئيب غير متعاون , انطوائي , عدائي , لا مبالي غير مخلص , وعديم الانتماء . (اللوزي، 2003 صفحة 135)

### ثانياً\_ نموذج مارش وماناري ( March & Mannari ) :

وضع كل من مارش وماناري , نموذجا يبين العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي من وجهة نظرهما .

الشكل التالي يوضح العلاقة بين هذه العوامل والالتزام التنظيمي .

الشكل رقم (04) : نموذج مارش وماناري



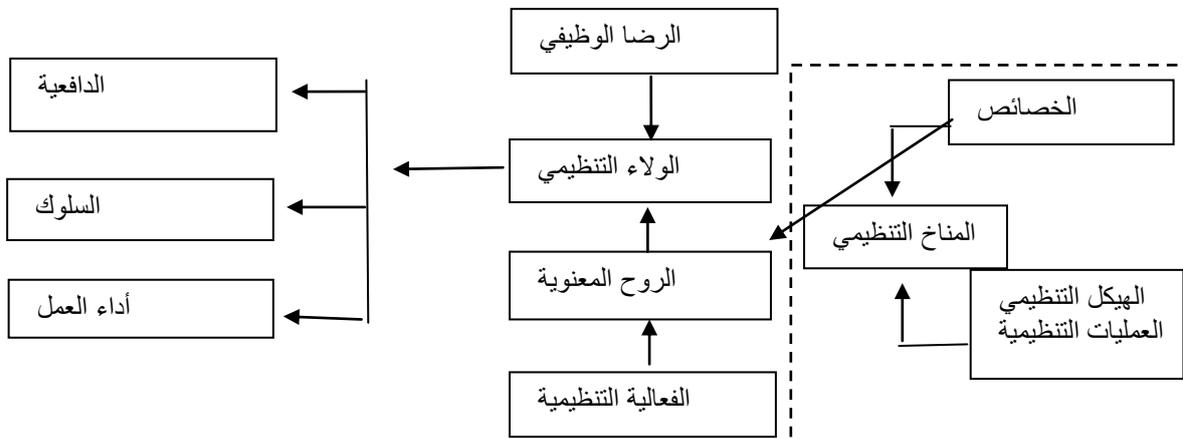
المصدر : (الشوابكة، 2007 صفحة 43)

يلاحظ من الشكل أن العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المنظمة تتمثل بالمكانة الاجتماعية ، والرضا عن العمل وتماسك جماعة العمل والاستقلالية في العمل

ثالثاً\_ نموذج ديكوتيز وسمرز (Decotis & Summers) :

اما ديكوتيز وسمرز فقد حددا العوامل المساعدة في تفسير عملية الالتزام الأفراد لمنظماتهم كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (05) : نموذج ديكوتيز وسمرز



المصدر : (الرواشدة، 2007 صفحة 97)

من الشكل يمكن القول بأن تفاعل الخصائص الشخصية للأفراد مع مكونات المناخ التنظيمي وخصائصه في المنظمة يؤدي إلى تحديد الفاعلية التنظيمية ومستوى الروح المعنوية لدى الأفراد للمنظمة ، والذي يحدد بدوره درجة دافعيتهم للعمل ، ونوعية سلوكهم ، الشخصي والتنظيمي ، وأداءهم لعملهم كما ونوعا .

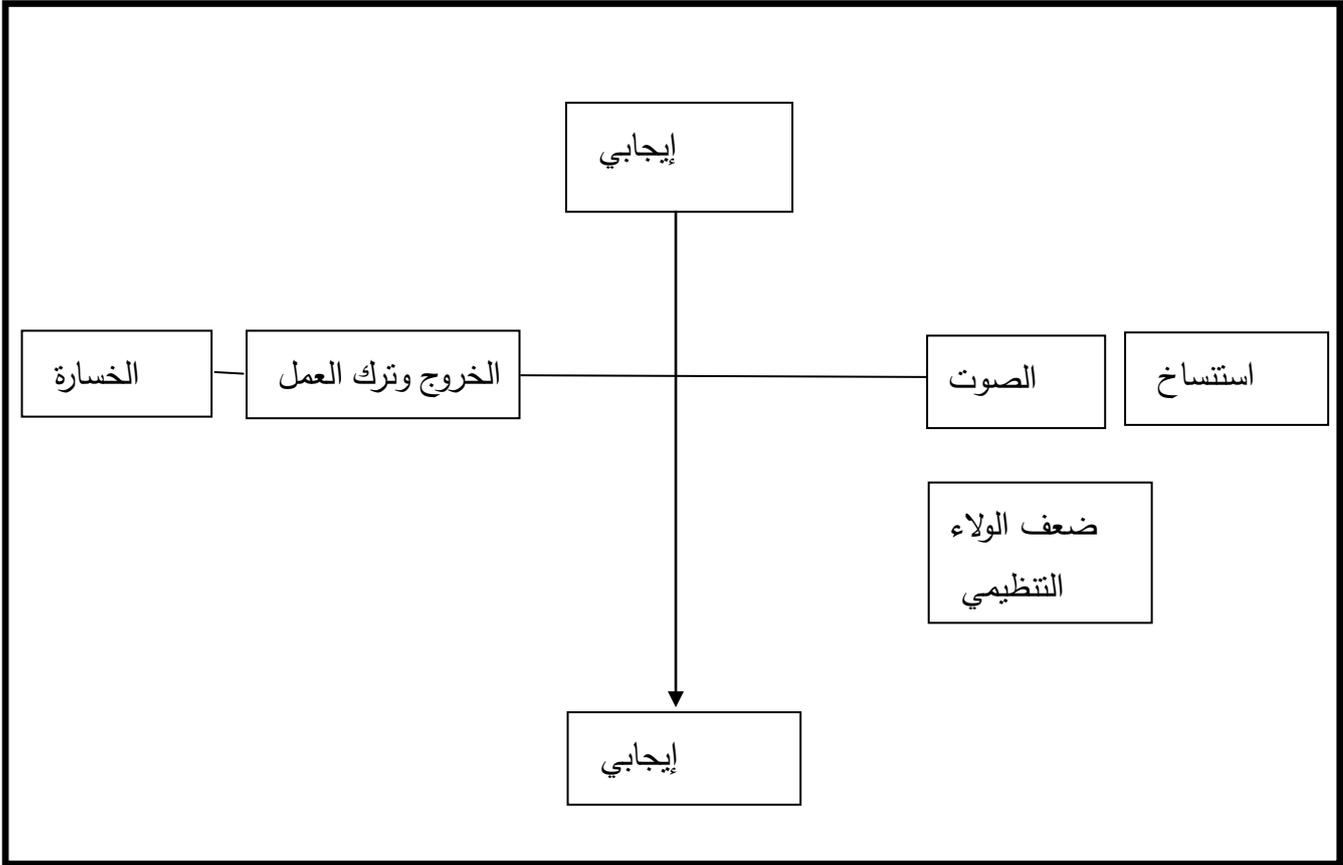
من كل ما سبق نستطيع القول بان إدارة المنظمة يجب أن تدرك العوامل التي تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين سلبا أو إيجابا ، وان تعمل على استثمار هذه العوامل لزيادة درجة الالتزام التنظيمي للمنظمة ، اذ يتطلب ذلك ادارة الخصائص الشخصية للأفراد العاملين ، والتركيز على الجوانب الإيجابية في هذه الخصائص ، والتي تعمل على زيادة درجة ولائهم والتزامهم التنظيمي ، كالعامل على رفع مستواهم التعليمي ، من خلال التنمية المهنية والتدريب ومساعدتهم للحصول على مؤهلات أعلى ، والعمل على ترقية المستحقين ، وتوفير العدالة التنظيمية ، من اجل استقرارهم الذي يعزز الروح المعنوية لديهم ، ورضاهم عن العمل ، وشعورهم بالأمن .

كما أن على إدارة المنظمة العمل على توفير فرص الاستقلالية في العمل وتفويض السلطة للعاملين بالقدر الذي يتناسب مع مسؤولياتهم الوظيفية ، وتحديد الأهداف والأدوار بوضوح ، و أن تكون الأهداف مثيرة للتحدي بما ينسجم مع حاجات وقدرات الأفراد العاملين أيضا ، وتوفير ظروف العمل المادية المناسبة . (الرواشدة، 2007 صفحة 97 / 98)

#### رابعا\_ نموذج روبنز ( Robbins):

لبيان عدم الرضا لدى العاملين, اذ يمكن أن يعبر عنه عادة بطرق متعددة منها مثلا : ( الصوت العالي ، الخروج وترك العمل ، ضعف الولاء التنظيمي والإهمال المتعمد ) (الشوابكة، 2007 صفحة 44)

الشكل رقم (06) : نموذج روبنز



المصدر : (الشوايكة، 2007 صفحة 44)

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي :

هناك العديد من الدراسات التي درست العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي ومن بين هذه العوامل هي :

### 1. الصفات الشخصية

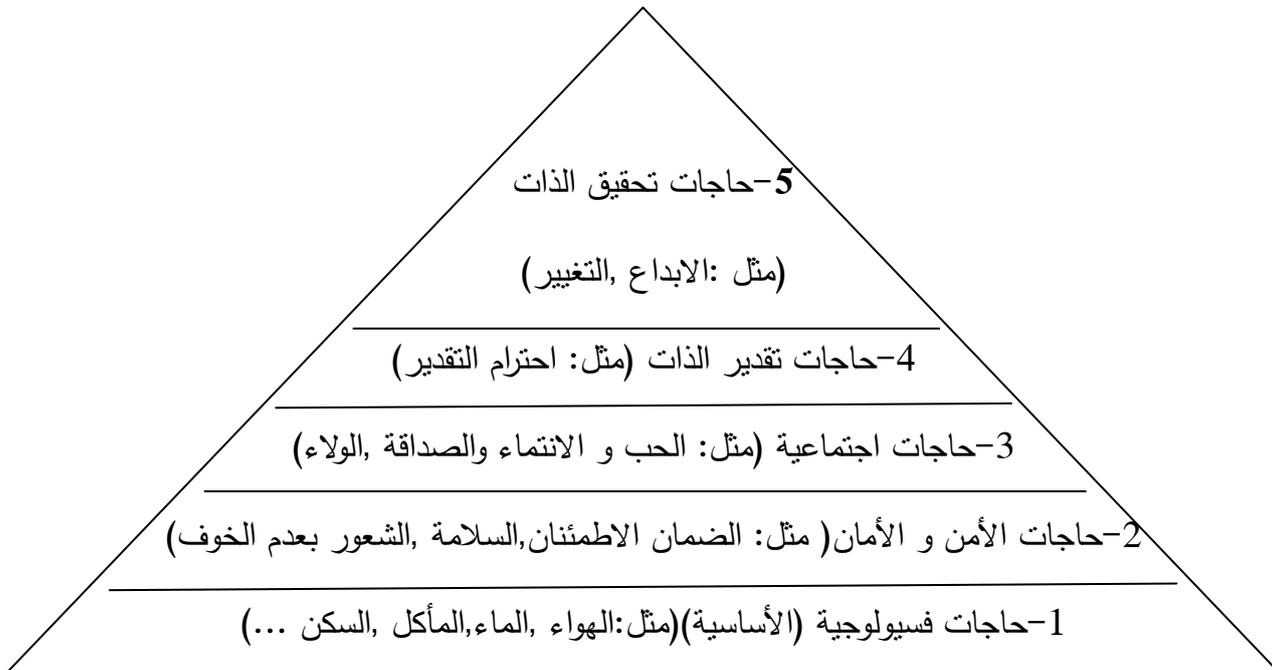
وهي التي تتعلق بالعاملين أنفسهم مثل : الخصائص الشخصية للفرد العامل وقدرته على تحمل المسؤولية ، وتوقعاته الوظيفية و ارتباطه نفسيا بالعمل وبالمنظمة ، والعوامل المرتبطة باختياره للعمل (القيصر، 2006 صفحة 42)

## 2. السياسات :

ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم ،فإذا أشبعت هذه الحاجات فان ذلك سيزترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين مما يسمى بالسلوك المتوازن وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في اشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم ، الالتزام أو الولاء . (عاشوري، 2014 / 2015 صفحة 58)

ولقد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية في شكل هرمي إلى خمس أنواع كما هو موضح في الشكل التالي :

### الشكل رقم (07) هرم ماسلو للحاجات



المصدر: (أبو النصر، 2007 صفحة 205)

## 3. وضوح الأهداف :

يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين ،فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الافراد للالتزام التنظيمي وللمنظمة أكبر ، وينطبق هذا على النهج والفلسفة والكفاءة الإدارية ، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة

واضحة كلما أدى ذلك الى زيادة الولاء والالتزام التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم . (اللوزي، 2003 صفحة 129)

#### 4. العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم :

تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة ايجابية على تحقيق أهداف التنظيم , فالمشاركة كما يراها دايفن هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية , ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف .

وهنا يمكن استنتاج ثلاثة محاور مهمة تقوم عليها عملية المشاركة وهي:

✓ تتطوي المشاركة للمساهمة في تحقيق أهداف التنظيم على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام الأسس العلمية لجعل عملية المشاركة ناجحة وفعالة , أكثر من مجرد الاعتماد على المشاركة الفعلية أو المشاركة غير الفعالة . (اللوزي، 2003 صفحة 129)

✓ أنها تعمل على زيادة حافزية الأفراد وتدفعهم للعمل , وذلك بإعطائهم الفرص الجيدة للمشاركة والإطلاق الطاقات والمبادرة والابتكارات الزامية إلى تحقيق الأهداف .

✓ تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية .

وقد أوضحت الدراسات في الأدب التنظيمي , أن المشاركة تعمل على زيادة الالتزام التنظيمي , تجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجه المنظمة من مشكلان هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم الأمر الذي يؤدي إلي تقبلهم لروح المشاركة برغبة وبروح معنوية عالية . (اللوزي، 2003 صفحة 130)

#### 5. العمل على تحسين المناخ التنظيمي :

المناخ التنظيمي هو ذلك المجال للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد . (عاشوري، 2014 / 2015 صفحة 48) , فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي على تحقيق الاستقرار للأفراد وللتنظيم ويجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة ... الخ لأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية يعزز الثقة المتبادلة , ويرفع الروح المعنوية , يزيد درجة الرضا الوظيفي , ويدعم الشعور بالولاء والانتماء التنظيمي , فالبيئة

التنظيمية التي لا تتوفر على مناخ تنظيمي سليم , تعاني من ظهور بعض الآثار السلبية المتمثلة في زيادة الدوران الوظيفي , واللامبالاة وعدم الحيوية وتدني الإنتاجية . (اللوزي، 2003 صفحة 131)

#### 6. تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز :

للحوافز دور فاعل في تعزيز العلاقات فيما بين التنظيم والعاملين فيه فهي التي تحفز القوة الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم , وهذه الحوافز تكون مادية او معنوية , فردية أو جماعية يتوقف تأثيرها على قدرتها في إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم والتزامهم له , كما يتوقف تأثيرها على نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها والتي تراعي أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه لتحقيق الالتزام والشعور بالمسؤولية والشعور بالرضا وتحقيق الذات .

إن النظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالتنظيم وإشباع حاجاتهم ويعزز من استمرارهم في العمل ويثير المنافسة فيهم . (المعاني، 1996 الصفحات 46, 47)

#### 7. الثقافة التنظيمية :

لقد أظهرت الدراسات أن منظمات ذات الثقافة التنظيمية القوية يتميز العاملين فيها بدرجة عالية من الالتزام للمنظمة فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد إخلاص العاملين والتصاقهم بالمنظمة , وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة , كما أن الثقافة التنظيمية القوية تعتبر ميزة المنظمات المستقرة والقوية , لأنها تعمل على الوحدة التنظيمية ولا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه اذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض ولم تتعاون فان ذلك سيقود الى الصراعات التي تؤثر على استقرار المنظمة وقوتها وهذا يجعل العاملين في المنظمة يتطلعون للعمل في منظمات أخرى مما ينعكس التزاما تنظيميا اقل

#### 8. نمط القيادي :

قدمت عدت تعاريف للقيادة الإدارية ومن بينها تعريف برنارد شيلستر B.I.Chester. حيث يعرفها أنها " السمة التي تميز سلوك القائد وبواسطتها يوجه الأفراد وأنشطتهم وفق الجهود التنظيمية , كما يعرفها ليفنجستون R.T.Livngston أنها هي : " القدرة على إيقاظ الرغبة في الآخرين لمتابعة وتحقيق الهدف " , ومهما كانت التعريف المقدمة للقيادة فان القيادة عامل من أهم العوامل المؤثرة على سلوك العامل , خاصة الالتزام التنظيمي فالقائد الجيد هو الذي يستطيع أن يسهم في

تعميق الالتزام التنظيمي لدى العاملين ويقوي اعتقادهم بالمنظمة وإيمانهم بأهدافها وقيمها ، ويبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الأداء المتميز في سبيل تحقيق الأهداف ، ويغرس فيهم رغبة صادقة في المحافظة على العضوية فيها . (بنوناس، 2015 / 2016 صفحة 41)

### 9. بناء الثقة التنظيمية :

تعني الثقة توافق توقعات الأفراد وانسجام سلوكهم بما يحقق المصالح المشتركة لهم والثقة التنظيمية هي توقع الفرد أو المجموعة بتحقيق الوعود المكتوبة أو الشفوية التي تصدر عن الآخرين أفراد كانوا ام جماعات ويرى بعض الباحثين ان الثقة تتحقق من الإدراك المشترك لأفراد التنظيم أنهم يرغبون في تحقيق علاقات ذات فاعلية ، وان الجميع لا يرغبون في تحقيق علاقات ذات فاعلية ، وان الجميع لا يرغبون في اذاء بالآخرين .

إن المنظمات المتميزة تجتهد في تقديم الخدمات المختلفة لأفرادها لأنها تعتمد على العنصر البشري في تحقيق كفاءة التنظيم وفاعلية ، وتعتمد إلى رفع درجة الثقة فيما بين العاملين وبين التنظيم ، ولذلك فان لعامل الثقة أهمية بالغة في تماسك الجماعة وفي تنمية الالتزام للمنظمة وزيادة درجة الإبداع والابتكار . (المعاني، 1996 صفحة 52)

### 10. العوامل الخارجية :

يقصد بها مدى توفر فرص عمل أخرى في البيئة الخارجية للمنظمة فنلاحظ أن العاملين يسعون الى تحسين مستوى معيشتهم ، وإشباع أكبر قدر ممكن من حاجاتهم ، فلذلك عند توفر فرص عمل بديلة أفضل من ناحية الأجر وظروف وساعات العمل ، وغيرها نلاحظ أنهم يحاولون بشكل أو بآخر ترك العمل في منظماتهم التي لا يولونها التزامهم واهتمامهم ، عكس ذلك في المنظمات التي يكون فيها التزام العاملين لمنظماتهم كبير ، فنراهم لا يتركون عملهم فيها ، حتى وان توافرت فرص أفضل في منظمات أخرى ، إلا إذا وجدت ظروف أخرى تحثهم على ذلك ، ويلاحظ أنه كل ما كان عمر الموظف ومدة خدمته قليلة في المنظمة وتوفرت له فرص عمل بديلة في منظمة أخرى فان الموظف هذا يترك المنظمة ولا يقدم التزامه لها ، في حين نرى إن الموظف الذي يتمتع بعمر ومدة خدمة طويلة نسبيا وتوفرت له فرصة وظيفية بديلة في منظمة أخرى فنراه لا يترك المنظمة .

مما سبق يمكن أن نستنتج ان ادراكات الفرد العامل لبدائل السوق المحتمل تؤثر على القيمة التي ينسبها الى ارتباطه التنظيمي الحالي . (عاطف، 2011 صفحة 287\_ 288)

## الخلاصة

على ضوء ما تم تقديمه نستخلص أن الالتزام التنظيمي هو قوة ارتباط الفرد بمنظّمته , فهو مجموعة من سلوكيات الفرد التي تربطه بالمنظمة وتجعله مندمج فيها ويتبنى قيمها من أجل الاستمرار وتحقيق الأهداف , فالالتزام له أثر إيجابي كبير على الفرد والمنظمة , واختلف الباحثين في تحديد مراحلها , منهم من قسمه إلى ثلاث مراحل ومنهم من قسمه إلى مرحلتين , كما اختلف الباحثين في تحديد أبعاده لكن يعتبر أبرز تصنيف لهذه أبعاد هو تصنيف ماير وآلن حيث اقترح ثلاث أبعاد للالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي , الالتزام المعياري , الالتزام الاستمراري) , وقد ظهرت العديد من النماذج التي حاولت من خلالها تفسير الالتزام التنظيمي .

لقد أثبتت الدراسات أن هناك العديد من العوامل والمتغيرات التي تؤثر على الالتزام التنظيمي منها القيادة التي تعتبر أحد أهم العوامل المؤثرة على سلوك العامل خاصة الالتزام التنظيمي .

**الفصل الثاني**  
**القيادة التحويلية وأثرها**  
**على الالتزام التنظيمي**

تمهيد :

يمتاز موضوع القيادة التحويلية بالأصالة والحدثة في آن واحد ، فهي أحد أهم أساليب القيادة الإدارية القادرة على التعامل مع التحديات والتغيرات والتطورات والمشكلات التي تشهدها المنظمات من خلال التأثير على سلوكيات المرؤوسين ، فهي أيضا قادرة على إيصال رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للأفراد وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين

على ضوء مما سبق سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: ماهية القيادة
- ✓ المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية
- ✓ المبحث الثالث: أثر أبعاد القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي

## المبحث الأول: ماهية القيادة

حظي مفهوم القيادة باهتمام كبير من طرف العديد من الدراسات والأبحاث في مختلف الميادين، وأصبحت بالنسبة للعديد من الباحثين معيار نجاح وتفوق المنظمات، لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى تحديد مفهوم القيادة ، والفرق بينها و المصطلحات المشابهة لها، وعناصرها وأهميتها، واهم نظرياتها .

**المطلب الأول: مفهوم القيادة والفرق بينها وبين المصطلحات المشابهة لها**

**أولاً\_ مفهوم القيادة :**

### 1. تعريف القيادة لغة:

إن القيادة كلمة يونانية الأصل مشتقة من الفعل يفعل "أو يقوم بمهمة ما"، والقيادة حسب رأي (أرندت) تقوم على علاقة اعتمادية تبادلية بين من يبدا الفعل وبين من ينجزه، أما معناها في اللغة العربية "فالقود هو نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها ويسوق من خلفها، والانتقياد معناه الخضوع، وجمع قائد قادة". (البارودي، 2015 صفحة 28)

### 2. تعريف القيادة اصطلاحاً:

هناك العديد من التعاريف التي قدمت من طرف الباحثين نذكر منها :

- عرف (Bass) على أنها: "عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجهاتهم في الاتجاه المرغوب". (طشوش، 2014 صفحة 22\_23)
- أما (Rensis Likert) عرفها بأنها: "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الاهداف المرسومة" (حريم، 2006 صفحة 215)
- كما عرفها (James Gribbin) بأنها: "عملية التأثير على جماعة في موقف معين، ووقت معين وظروف معينة، لاستثارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم خبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة، والرضا عن نوع القيادة الممارسة". (حريم، 2006 صفحة 216)
- ويعرفها (Fiedler) بأنها: "الجهود المبذولة للتأثير على أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد". (كلادة، 1997 صفحة 18)

- أما ( Pfiffner and presthus ) فقد عرف بأنها: "القيادة هي نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآنية ". (كلادة، 1997 صفحة 18)
  - كما عرفها (Cullen and Parboteeah) بأنها: " قدرة الفرد للتأثير والتحفيز وتمكين الآخرين بقصد المساهمة في بلوغ الفاعلية التنظيمية والنجاح (جلاب، 2011 صفحة 467)".
  - ويعرفها ( L. Allen ) بأنها: " النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال". (عبدالباقي، 2004 صفحة 271)
- من خلال التعاريف السابقة ورغم الاختلاف في تحديد واضح لتعريف القيادة إلا أننا نجد معظمها يركز على عملية التأثير أي أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على التابعين أو المرؤوسين .
- ومما سبق يمكن استخلاص تعريف للقيادة وهي : " عملية تفاعل بين القائد ومجموعة من التابعين وقدرته على التأثير في سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة".

## ثانياً \_ الفرق بين القيادة والمصطلحات المشابهة لها :

### 1. الفرق بين القيادة والإدارة:

القيادة والإدارة مفهومان مختلفان ولكنهما مترابطان فالقيادة , وبحسب كوتر تكمل الإدارة دون إن تحل مكانها , إذ تهدف القيادة إلى التأثير على الآخرين ولكنها تحتاج إلى سلطة الإدارة لكي تنجح في قيادة سلوكيات وشعور الأفراد , بينما تهدف الإدارة إلى التأثير على الآخرين بالاستخدام مواقع ومناصب إدارية , فالقائد قد يعين وقد ينبثق من بين أفراد المجموعة العاملة بينما المدير يشغل منصبه ويطلب من الآخرين انجاز الأشياء التي أوكلت إليه . (بلوط ، 2005 صفحة 418)

ويمكن استعراض أهم الفروقات بين القيادة والإدارة من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (01): الاختلاف بين القيادة والإدارة

| المعيار       | وظائف القيادة   | وظائف الإدارة   |
|---------------|---|---|
| جدول الأعمال  | تحديد التوجه: تحديد الرؤية الإستراتيجية وصياغة الاستراتيجيات المناسبة لإنجاز الأهداف .        | الخطط والموازنات : تحديد النشاطات والتوقيتات الزمنية لتنفيذها وتخصيص الموارد                    |
| تطوير الأفراد | حشد(تعبئة ) الأفراد: إيصال الرؤية الإستراتيجية والتأثير في تشكيل فروق العمل التي تقبل الأهداف | التنظيم والتوظيف : تحديد الهيكل التنظيمي وتخصيص الأفراد ,تطوير السياسات والإجراءات و المراقبة . |
| التنفيذ       | الدافعية ورفع روح المعنوية : حث الأفراد على تخطي العقبات وإشباع الحاجات الإنسانية             | الرقابة وحل المشكلات : مراقبة النتائج ومقارنتها مع الخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية             |
| النتائج       | الشروع بإحداث التغيرات الايجابية والجزرية   | الاهتمام بالإمرة والتماسك والقدرة على التنبؤ  |

المصدر : (جلاب، 2011 صفحة 471\_472)

## 2 الفرق بين القيادة والرئاسة:

أهم الفروقات بين القيادة والرئاسة تتمثل في :

- ✓ يتم تقلد مناصب الرئاسة من خلال نظام المؤسسة وليس من خلال اعتراف جماعات العمل مثل القيادة .
- ✓ أهداف المجموعة يحددها الرئيس في الرئاسة ,تبعاً لاهتماماته وليس للأفراد دور في ذلك

✓ لا يوجد في حالة الرئاسة مشاعر مشتركة أو إحساس بالتضامن بين الأفراد المجموعة

✓ في حالة الرئاسة توجد فجوة اجتماعية بين الرئيس وأفراد المجموعة، وهو بدوره يسعى للاحتفاظ بهذه الفجوة من أجل أحكام السيطرة .

✓ سلطة القائد يأخذها من أفراد المجموعة، أما الرئيس فيستمدتها من اللوائح والنظم، ومن ثم المرؤوسين ينفذون الأوامر خوفاً من العقاب وليس إعجاباً به أو طلباً للرضا .

✓ الرئيس بحكم السلطة الموكلة إليه يمارس الاستبداد بحرية أكبر، في حين أن القائد مقيد ويمكن القول أنه ملتزم بالعقد الاجتماعي الذي ربط نفسه مع الجماعة . (شين، 2013\_2014 صفحة 6\_7)

المطلب الثاني : أهمية القيادة و عناصرها :

أولاً \_ أهمية القيادة :

تكمُن أهمية القيادة في : (بنوناس، 2015\_2016 صفحة 70\_71)

- أنها حلقة وصل بين العاملين وبين الخطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية
- أنها البوتقة التي تتصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الايجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم موارد المنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم لمواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة .

هناك من يرى إن للقيادة أهمية أخرى وهي كالتالي : (رشوان، 2010 صفحة 86)

- العمل على نشر روح الإخاء والانسجام بين أعضاء الجماعات التي يتكون منها المجتمع .

- العمل على تماسك أعضاء هذه الجماعات و تكتيل جهودها وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة المجتمع .
- مساعدة أعضاء الجماعات على إدراك احتياجاتها ومشكلاتها والعمل على تحديدها ووضع الأولوية لها تبعا لأهميتها .
- مساعدة الجماعات على الاتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة وتوفير الموارد والإمكانات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف
- توجيه تفاعل أعضاء الجماعات ليس فقط لخلق العلاقات الاجتماعية السليمة بينهم , ولكن أيضا لإيجاد تلك العلاقات بينهم وبين غيرهم من الجماعات الأخرى في المجتمع .
- العمل على حماية الجماعات التي يتكون منها المجتمع واستمرارها , وإزالة اي خوف أو قلق يسيطر على أعضائها , مما يساعد على النجاح في تحمل مسؤولياتهم .
- مساعدة الأفراد على النمو كأعضاء في جماعات ومساعدة الجماعات على النمو والتقدم كوحدات في مجتمع

### ثانيا \_ عناصر القيادة :

هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القيادة , وهذه العناصر نذكرها فيما يلي :

1. **القائد :** هو ذلك الرجل الذي يجب أن يتحلى بصفات تجعله يقود الجماعة من حسن الى أحسن ولذلك فانه يجب أن يتحلى ويتصف بعدة صفات جسدية وشخصية واجتماعية تميزه عن غيره .

وأن من يقوم بدور القيادة يتفوق على مجموعته من حيث الذكاء والقدرة العلمية والاستقلال في تولي المسؤولية والنشاط الاجتماعي والمكانة الاقتصادية والاجتماعية ونجد أن الصفات والمهارات المطلوبة في القائد تتوقف الى درجة كبيرة على متطلبات الموقف الذي يقوم فيه بدور القيادة وأن القائد الناجح هو الذي يعرف كيف يعمل على زيادة فاعلية العاملين معه وكيف يحصل على تعاونهم الكامل . (العجمي ، 2008 صفحة 175)

2. **الأتباع** : يرتبط ظهور القائد بضرورة تواجد أعضاء الجماعة وهم المرؤوسين , والذين يعتبرون في مراكز تابعة له , ويشترك الأتباع في اختيار القائد وتأييده وتنفيذ قراراته , كما يحاول القائد دائما كسب ثقتهم واستمرار تأييدهم من خلال أهدافهم وإشباع حاجاتهم.

ولا يشترط أن يكون هناك صفات عامة أو خاصة سائدة بين الأتباع , بل على عكس فهم أعضاء غير متجانسين من حيث القيم والمعتقدات والميول والاتجاهات , ومن ثم تبدو الفروق الفردية بين جماعة الأتباع , وتلعب الفروق الفردية دورا في تحديد درجة نضوج الجماعة وتطورها , حيث يتم عرض الآراء والأفكار المختلفة دون حرج , والنزول على رأى الجماعة رغم اختلافه عن وجهة النظر الشخصية , وعند استعراض الآراء المختلفة تظهر أهمية قدرة القائد في التوفيق بينها , واختيار القرار المناسب للموقف الذي يحقق صالح الجماعة وأهدافها . (رشوان، 2010 صفحة 209)

3. **التأثير** : قدرة القيادة على تحريك وتفعيل أفراد الجماعة و إقناعهم بالقيام بالمهام الموكلة إليهم وصولا للأهداف المرجوة .

إن الحاجة للقيادة أصبحت ضرورة بشرية واقتضتها مصالح الحياة الإنسانية في شتى جوانبها والتي لا تتحقق الا بوجود قيادة تنسق الجهود وتحرك الطاقات باتجاه الوصول الى الغايات باعتبارها كما يرى (Stogdill) بأنها "عملية التأثير على نشاطات المجموعة من اجل وضع الأهداف وتحقيقها" (هاشم ، 2019 صفحة 35)

4\_ **الأهداف المشتركة** : تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة , والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها في إطار موقف ما .

5. **ظروف الموقف** : ان الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد , فالأفراد يكونون قادة في موقف ما بينما هم غير ذلك في مواقف آخر , فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما . (واعر، 2014\_2015 صفحة 06)

### المطلب الثالث : نظريات القيادة :

حظي مفهوم القيادة باهتمام كبير من الباحثين في علم الإدارة وعلم النفس والاجتماع, ونتيجة لهذه الدراسات ظهرت وجهات نظر متعددة ومختلفة تمثلت في عدد من النظريات , وفيما يلي استعراض لأهم النظريات التي تناولت موضوع القيادة وهي :

## اولا \_ المدخل الفردي ونظرياته :

ومن بين هذه النظريات التي جاء بها هذا المدخل نذكر أهمها وهي :

## 1. نظرية الرجل العظيم :

تعود بدايات هذه النظرية إلى عهود الإغريق واليونان ، حيث الاعتقاد سائدا بأن القادة يولدون قادة ، وأنهم يتميزون بسمات جسمية وعقلية ونفسية وتؤهلهم ليكونوا قادة ، وقد اعتبروا أن السمات القيادية موروثه بسمات جسمية وعقلية ونفسية تؤهلهم ، ومن أتباع هذه النظرية Chisille ، حيث بينت دراسته التي أجريت لاختبار النظرية على توفر سمات للقائد هي (القدرة الإشرافية ، الحسم ، الذكاء ، الانجاز ، الثقة بالنفس ، المبادرة) .  
ومن خصائص القادة حسب أنصار هذه النظرية الثقة بالنفس ، الذكاء ، السيطرة ، بعد النظر ، الشجاعة ، العدل . (الزغبى، 2015 صفحة 39)

على الرغم من المظهر الجذاب لهذه النظرية إلا أن هناك العديد من الاعتراضات التي واجهتها حيث أنها تؤمن هذه النظرية بعدم جدوى برامج تنمية المهارات القيادية و لأن القائد يولد ولا يصنع ، ولكن نتائج الدراسات دلت انه بالإمكان اكتساب الأفراد العاديين بعض العادات والتقاليد والقيم ، بحيث يمكنهم فيما بعد بفضل هذه الرعاية المستمرة أن يصبحوا قادة ناجحين . (أبو ناموس، 2016 صفحة 50)

## 2. نظرية السمات :

ركزت على التمييز بين دراسة مميزات القادة ومميزات مرؤوسيهيم في النواحي الجسمية والعقلية والسمات الشخصية ، وان القادة يتميزون عادة بصفات جسمية كالطول والقوة والحيوية وحسن التصرف والمظهر وصفات عقلية كالذكاء وسعة الأفق والقدرة على التنبؤ وحسن التصرف والطلاقة في الكلام والسرعة .

ويرى ( Cecil ) أن القيادة لا ترتبط كلية بالفرد القائد بل أنها ترتبط بالعلاقات الوظيفية بينه وبين أعضاء الجماعة ، مما يلاحظ أن الكثير من الباحثين ومنهم (ستوكدل ) حاولوا البحث عن مدى وجود سمات ثابتة للقائد أو مميزات تفرض وجودهم بين الأتباع لكنهم عجزوا عن الوصول أو الاتفاق على صفات يتميز بها القائد حتى تجعله يصلح للقيادة في جميع المواقف والظروف ، كما لم يجدوا قائمة ثابتة تصلح لتميز القادة عن غيرهم .

ومن الانتقادات التي وجهت لها من حيث أنها يمكن أن يصبح جميع الناس الذين يملكون هذه الصفات قادة بل أن القائد وليد الظروف الاجتماعية ، وكذلك فان القائد في موقف معين ليس من

الضروري أن يكون قائداً في موقف آخر مهما امتلك من صفات . (شهاب، 2010 صفحة 114\_115)

### ثانياً\_المدخل السلوكي ونظرياته:

نظراً لعدم الافتتاح بنظرية السمات ، مع نهاية الخمسينات من القرن العشرين ، اتجه علماء السلوك وخلال الستينات من ذلك القرن لدراسة مدى تأثير سلوك القائد على إنتاجية العاملين ، فبدلاً من التركيز على سمات القادة الفاعلين ، بدأ التركيز على سلوك القائد أي ما الذي يفعله القائد الفعال ولا يفعله القائد العادي . (مصطفى، 2003 صفحة 232).

ولهذا المدخل العديد من النظريات أهمها :

#### 1.دراسة جامعة ميتشجان :

بدأ الباحثين في جامعة ميشيجان الأمريكية ومن أبرزهم Kats ، Ransis Likert ، Kahn دراساتهم لموضوع القيادة في نهاية الأربعينيات ، وقد استهدفت تلك الدراسات التعرف على سلوك القيادي في الوحدات التنظيمية ذات الإنتاجية المرتفعة ومقارنتها بالسلوك القيادي في الوحدات التنظيمية ذات الإنتاجية المنخفضة .

وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى الآتي :

- وجود بعدين أساسيين للقيادة هما : بعد الاهتمام بالإنتاج وبعد الاهتمام بالمرؤوسين .
- أن أكثر القادة فاعلية هم أولئك الذين يجمعون بين البعدين السابق ذكرهما
- نقل درجة فاعلية القادة عند الاهتمام بأحد البعدين دون الآخر . (واعر، 2014\_2015 صفحة

(15)

كما ميز ليكارت أربعة أنماط للقيادة وهي :

- ✓ نمط تسلطي يتميز به القادة كونهم لا يميلون إلى التفويض ولا يتقنون بالمرؤوسين وتوصف هذه القيادة بالقيادة الأوتوقراطية أي الفردية .
- ✓ نمط نفعي وهو نمط يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات ولكنه يميل إلى أن يكون ذلك تحت إشرافه وتصلح أن تسمى هذه بالنظرية البيروقراطية في الإدارة وفي مجال التخطيط بنظرية الإدارة بالأهداف .
- ✓ نمط الثالث ويتميز من كونه انه نمط استشاري يعتمد على القيادة التكنوقراطية ، ويتميز بثقة ملموسة بين القائد والمرؤوسين

✓ نمط يتصف بالمشاركة بين القائد والمرؤوسين تفوق وتتعدى الاستشارة , ويتصف هذا النمط بثقة عالية بين القائد والمرؤوسين .

وعلى أساس تبادل المعلومات ويصلح أن يسمى بالقيادة الديمقراطية , ويضيف ليكرت أن القادة الذين يسلكون النمطين الثالث والرابع يتصفون بالإنتاجية عالية . (رضا، 2010 صفحة 91\_92)

## 2. دراسة ايوا (IOWA) :

هي دراسة قام بها كل من "Lewin, Leppit & Wite" الذين اقترحوا ثلاثة أنماط للقيادة , هي:

✓ النمط الاستبدادي في القيادة : وفي هذا النمط يركز القائد على العمل ويقوم باتخاذ القرار بشكل انفرادي .

✓ النمط الديمقراطي : يركز القائد على العمل وعلى الأفراد معا ويشاركهم في اتخاذ القرار .

✓ النمط التسيبي أو الفوضوي في القيادة : وهنا القائد يترك الأمور تجري لوحدها , ولا يتدخل ولا يهتم بالعمل ولا بالأفراد .

والنتائج التي توصلت لها هذه الدراسة هي :

✓ الجماعات التي يقودها قائد مستبد هي أكثر إنتاجية , ولكن أقل رضا ودافعية للعمل وقدرتها على الإبداع ضعيفة .

✓ الجماعات التي يقودها القائد الديمقراطي , الإنتاجية لديها أكثر استقرار , والدافعية للعمل وقدرتها على الإبداع كبيرة , كما يتمتع الأفراد بالرضا الوظيفي .

✓ الجماعات التي يقودها قائد متسبب , منخفضة على جميع المستويات والمناخ السائد في العمل هو الفوضى وعدم الجدية (شين، 2013\_2014 صفحة 33\_34)

## 3. نظرية الشبكة الإدارية :

وهذه النظرية تعتبر إحدى نظريات مدرسة تنمية التنظيمات من المدارس السلوكية وتحدد الشبكة الإدارية خمسة أنماط مختلفة للقيادة وكلها حول محورين رئيسيين هما:

- الاهتمام بالإنتاج

- الاهتمام بالأفراد

وتطورت هذه النظرية على يد كل من بروبرت وبليك وجون موتون وبالرغم من أن الشبكة الإدارية تظهر أنواعا مختلفة من السلوك القيادي وتعتمد على مستويات متفارقة من الاهتمام بالأفراد والإنتاج فان أصحاب هذه النظرية يؤكدون على أن نجاح هن الذي يركز على الأفراد ويولي الإنتاج اهتماما كبيرا . (رضا، 2010 صفحة 91)

الشكل رقم (08): الشبكة الإدارية لبلبيك وماتون

|     |                  |   |   |                |     |   |   |                |     |
|-----|------------------|---|---|----------------|-----|---|---|----------------|-----|
| 1.9 | القائد الاجتماعي |   |   |                |     |   |   | قائد الفريق    | 9.9 |
|     |                  |   |   |                |     |   |   |                |     |
|     |                  |   |   |                |     |   |   |                |     |
|     |                  |   |   | القائد المعتدل | 5.5 |   |   |                |     |
|     |                  |   |   |                |     |   |   |                |     |
|     | القائد الضعيف    |   |   |                |     |   |   | القائد المتشدد | 9.1 |
| 1.1 |                  |   |   |                |     |   |   |                |     |
| 1   | 2                | 3 | 4 | 5              | 6   | 7 | 8 | 9              |     |

الاهتمام بالعمل

فالقيادة هنا تكون غير مبالية بالأفراد وأهداف المنظمة ، وتقوم بأعمال تساعد على الاحتفاظ بمنصبها ، وبالتالي لا يمكن اعتبار صاحب هذا الأسلوب نما قياديا بالمرّة .

- **الموقع 1.9** : يشير هذا الموقع إلى درجة اهتمام عالية بالإنتاج واهتمام ضعيف بالأفراد ، والإشراف هنا يكون متسلطا يؤمن بالنظرة الآلية للعنصر البشري ، فهمه الوحيد الكفاءة الإنتاجية ، وعليه فالأسلوب الإدارة هنا أوتوقراطيا .

- **الموقع 9.9**: يشير هذا الموقع إلى درجة اهتمام عالية بالأفراد والإنتاج معا فالقائد هنا يسعى إلى تحقيق إنتاجية عالية من خلال مشاركة المرؤوسين ، كما يسعى إلى تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة ، عن طريق إحداث التكامل بينهما ، وبالتالي يمثل هذا الموقع النمط الأمثل في القيادة الديمقراطية .

- **الموقع 9.1**: يشير هذا الموقع إلى إدارة تؤمن بالنظرة الحسنة والمعاملة الطيبة للعنصر البشري ، فجل اهتمامها منصرف نحو الأفراد على حساب الجانب المادي.

- **الموقع 5.5**: يشير هذا الموقع إلى الإدارة التي تؤمن بالحل الوسط ، بحيث تعطي تركيزا متوسطا على الإنتاج وكذلك على الأفراد .

وقد وجد في الممارسة العملية أن النمط الذي يشير إلى الموقع 9.9 هو أنسب الأنماط ، لأنه يعطي تركيزا واهتماما عاليا على الإنتاج والأفراد بأن واحد . (عقيلي، 1997 صفحة 388\_389)

### ثالثاً\_ المدخل الموقفى :

بعد أن عجزت السمات من إعطاء الحل الشافي الذي يحدد النمط القيادي و وكذلك الحال بالنسبة لنظرية سلوك القائد الذي يستطيع ان يلائم بين ما يقتضيه الموقف والموقف الذي يوجد فيه الفرد هو الذي يحدد إمكانياته القيادية , ومما يدل على ذلك إحرار القادة في مواقف معينة نجاحا باهرا وفشلهم في مواقف أخرى وعند أصحاب هذه النظرية لا تعتبر القيادة موهبة بل هي موقف يتفاعل فيه القائد وجماعته والظروف المحيط بهم وتلخص نظرية الموقف بما يلي :

ان القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكيفه بما يلائم الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين . (رضا، 2010 صفحة 93)

ومن مبين هذه النظريات في القيادة هي :

#### 1. نظرية فيدلر ( Fiedlers ) :

يرجع الفضل إلى فيدلر في وضع (النموذج الظروف المتغيرة لفاعلية القيادة) جمع فيه جانبين أساسيين هما : نمط القيادة ومواءمة الموقف القيادي نفسه ورأى أن للنمط القيادي تتوقف على ثلاثة عوامل رئيسية :

- علاقة القائد بالجماعة , وتبرز مدى تقبل الجماعة لقائدها , وهو العامل الأول .
- هيكله المهام , وتبين تحديد المهام بدقة وإمام فريق العمل بأبعادها , وهو العامل الثاني .
- درجة قوة , منصب القائد , وتستمد من السلطات الرسمية المخولة لشاغل المنصب , وهو العامل الثالث ترتيبا وأهمية وتأثيرا. (الزغبى، 2015 صفحة 42)

#### 2. نظرية هيرسي \_ بلانشارد :

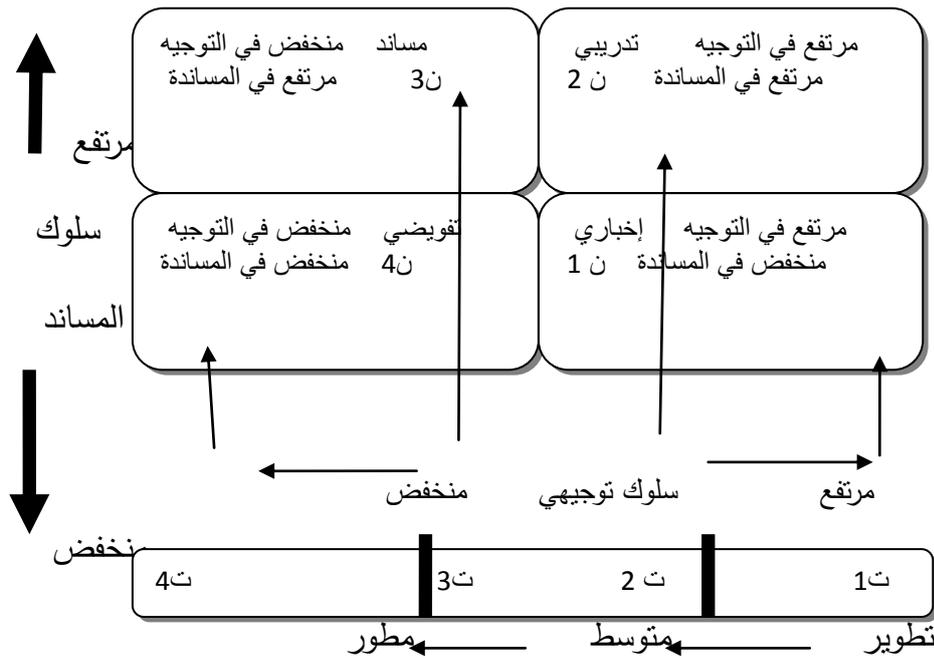
تم تطوير هذه النظرية في القيادة من قبل الكاتبين (Paul Hersey & Kenneth Blanchard) وحددت النظرية نضج / استعداد المرؤوس المتغير الموقفى Maturity/ Readiness واقترحت أربعة أساليب قيادية وهي :

- الأخبار : يهتم بالعمل بدرجة كبيرة وبالعلاقات بدرجة منخفضة .
- الإقناع : يهتم بكل من العمل والعلاقات بدرجة عالية
- المشارك : يهتم بدرجة عالية بالعلاقات , وبالعقل بدرجة منخفضة
- التفويض : يهتم بالعمل والعلاقات بدرجة منخفضة وتقتصر النظرية أساليب القيادة الفعالة التي تناسب المواقف الآتية :

- أسلوب الأخبار (المهتم بالعمل) يناسب الأفراد ذوي النضج والاستعداد المنخفضة .
- أسلوب المشاركة فهو الأنسب للأفراد ذوي الدرجة المتوسطة إلى العالية من النضج
- أسلوب الإقناع هو الأفضل في حالة الأفراد ذوي النضج المنخفضة إلى متوسطة
- ويعتبر التفويض الأنسب للأفراد ذوي الدرجة العالية من النضج .

وهكذا تقترح النظرية انه كلما زاد مستوى نضج واستعداد الأفراد لانجاز العمل , يتوجب على القائد إعطاء مزيد من الاهتمام للعلاقات والأفراد وتقليل اهتمامه بالتوجيه والعمل , وإذا مبالغ مستوى نضج الأفراد فوق المتوسط فيجب على القائد تقليل نمط سلوكه المهتم بالعمل وبالعلاقات على السواء . (حريم، 2006 صفحة 228\_229)

#### الشكل رقم(09): نظرية لهيرسي وبلانشارد



#### مستويات تطور التابعين

المصدر: (الاخضر، 2018\_2019 صفحة 45)

يظهر الشكل السابق أن نموذج هيرسي وبلانشارد يبرز أربعة مستويات من أنماط السلوك الذي يجب أن يتبناه القائد في تعامله من المرؤوسين من توجيهي إلى تدريبي ,وأحيانا مساند ,ويمكن أن يكون السلوك تفويضيا ,كل هذا يتوقف على بعدين هما التوجيهي ويتعلق بكفاءة المرؤوسين وما

إذا كانوا مؤهلين لممارسة المهام بالإضافة إلى بعد المساندة ويتعلق بدافعية المرؤوسين ومدى استعدادهم وحماسهم لإنجاز المهام بعيدا عن الخوف . (الاخضر، 2018\_ 2019 صفحة 45)

#### رابعاً\_ المدخل التفاعلي :

يقوم هذا المدخل أساسا على الجمع بين النظرتين (نظرية السمات , نظرية الموقف ) , ومحاولة التوفيق بينهما من خلال النظر للقيادة على أنها عملية تفاعل اجتماعي , وانه لا يكفي للنجاح في القيادة التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات الموقف القيادي الكلى ولا سيما ما تعلق منها بالمجموعة العاملة . (عبد الباقي، 2004 صفحة 279)

#### المبحث الثاني : ماهية القيادة التحويلية :

تعتبر القيادة التحويلية اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لدورها في تحويل المنظمات وإدارة , وإحداث تغيرات جذرية فيها , لهذا سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى نشأة القيادة التحويلية ومفهومها والمقارنة بينها وبين القيادة التقليدية وأهميتها وخصائص القائد التحويلي و وظائفه وأنواع ومبادئ القيادة التحويلية والعوامل المؤثرة فيها .

#### المطلب الأول: نشأة القيادة التحويلية ومفهومها والمقارنة بينها وبين القيادة التقليدية

##### أولا - نشأة القيادة التحويلية :

يعد مصطلح القيادة التحويلية من المصطلحات التي ظهرت في مجال القيادة حديثا , حيث ظهر هذا المصطلح لأول مرة على يد داونتون (Downton) عام 1973 في كتابه القيادة الثائرة , إلا أن ظهوره بوصفه مدخلا مهما في القيادة بدأ من العمل الذي قدمه عالم التاريخ والسياسة جيمس ماكجروجر بيرنز (Jams McGregor burns ) في كتاب له بعنوان القيادة , والذي أكد فيه بيرنز على أن أحد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى القيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية , وتتركز القيادة عند بيرنز في نمطين رئيسيين الأول يطلق عليه القيادة التبادلية والتي تحتوي على القيم ولكنها قيم متصلة بعملية التبادل , حيث أن القيادة التبادلية تتضمن قائدا يتبادل من أجل المنفعة .

أما النمط الآخر أطلق عليه بيرنز القيادة التحويلية وهو نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله للوصول الى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له , ثم يعمل على إشباع حاجياتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق التغيير المقصود , وفي ضوء هذا المفهوم فانه ينبغي على القادة أن يسعوا لزيادة الوعي لدي التابعين وذلك بالتركيز على المثل العليا والقيم الأخلاقية , كما

ينبغي عليهم أن ينشطوا الحاجات العليا لدى التابعين على ضوء التصنيف الهرمي للحاجات عند ماسلو ، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بادراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية (بوظرفة، 2015\_2016 صفحة 19\_20)، حيث أتى بيرنارد باس ليضيف إلى فكرة (بيرنز ) ، ويقدم نظريته الخاصة حول القيادة التحويلية، فهو يرى أن الاثر التحفيزي للقيادة على التابعين يتضمن شعورهم بالولاء والثقة والإعجاب والاحترام نحو القائد ، فهو يحفز التابعين لكي يخدمون وينجزون أكثر مما هو متوقع منهم عمله أصلا ، ويتم حث الأتباع على انجاز المهام الضرورية والاهتمام الأكثر باحتياجات المنظمة ، نظرا لقدراتهم ومهاراتهم الاستثنائية (الغامدي، 2011 صفحة 14) ، وكان باس متفقا كثيرا مما ذهب اليه برينز وبخاصة فيما يتعلق بالتغيرات التحويلية في توقعات أداء المرؤوسين ، في حين اختلف باس مع برينز في فهمه للسلوك القيادي التحويلي عند ثلاث نقاط هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(02): السلوك القيادي التحويلي من وجهة نظر (Bass) و(Burnes)

| وجهة نظر "Burnes"   | وجهة نظر "Bass"  |
|---|--|
| ✓ يزداد أداء المرؤوسين في المستويات الاعلى من هرم ماسلو   | ✓ إن ارتفاع رغبات وحاجات المرؤوسين على هرم ماسلو يعني زيادة الأداء بشكل طبيعي .                                    |
| ✓ تؤثر القيادة التحويلية ايجابا على المرؤوسين والمنظمة  | ✓ يمكن أن تؤثر القيادة التحويلية ايجابا أو سلبا بحسب اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين .                                  |
| ✓ يشكل السلوك القيادي التحويلي والسلوك التبادلي نهايتين قطبيتين لسلسلة متصلة من الصعب التقائهما في نقطة واحدة | ✓ ان عملية القيادة مؤلفة من هيكلين (تحويلي وتبادلي) ، ان القادة يمكن أن يعملوا في درجات مختلفة وذلك حسب تصوراتهم . |

المصدر : (بنوناس، 2015\_2016 صفحة 141)

وقد ظلت نظرية القيادة التحويلية التي قدمها بيرنز محل دراسة واختبار على مدار العقدين الماضيين ، وتم دراسة مفاهيم والتراكيب التي تتشكل منها النظرية في مؤسسات ومنظمات مختلفة من قبل كثير من العلماء والباحثين نذكر منهم تيكي وديفانا .

ثانيا : مفهوم القيادة التحويلية:

هناك عدد كبير من تعريفات المختلفة للقيادة التحويلية , بحيث تختلف حسب اختلاف وجهات الباحثين ومن بين تعريفاتها نذكر :

- تعرف القيادة التحويلية بأنها : "أولئك القادة الذين يوجهون الأفراد او يحفزونهم لتحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال توضيح متطلبات العمل او أدوار الأفراد " . (حريم، 2006 صفحة 232)
  - كما تعرف بأنها : "أولئك القادة الذين يلهمون المرؤوسين ان يتساموا عن مصالحهم الذاتية لصالح المنظمة ,وقادرون على التطوير للمرؤوسين ويغيرون إدراك المرؤوسين للقضايا والمشكلات من خلال النظر للأمور والمشكلات نظرة جديدة " . (حريم، 2006 صفحة 233)
  - وكذلك تعرف بأنها : "القيادة التي لها قدرة فائقة على الإيجاد ,والتواصل مع مرؤوسين وحثهم على القيام بأفضل الجهود للارتقاء بالأداء" . (مساعدة، 2016 صفحة 281)
  - وعرفها بيرنز (Burns) بأنها: "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون الى النهوض كل منهم بالأخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق" . (أل فطيح، 2013 صفحة 16)
  - ويرى تيشي وديفانا (Tichy & Devann) بأنها : "تشارك عمليات تتضمن خطوات متتالية تشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير وإيجاد رؤية جديدة وجعل التغيير عمل مؤسسي " . (أل فطيح، 2013 صفحة 16)
  - عرف روبنز وكولتر (Robbins & Coulter) القائد التحويلي بانه : الشخص الذي يحفز ويلهم (يحول) المتابعين لتحقيق نتائج غير عادية . (Odumeru, 2013 p. 356)
- نستخلص من التعاريف السابقة أن القيادة التحويلية هي : "العملية التي يقوم خلالها القائد بالتأثير والتحفيز واستثارة التابعين وتطويرهم وحثهم ويزيد من وعيهم عن طريق استدعاء عواطفهم وقيمهم ومعتقداتهم من أجل تحقيق الأداء الأفضل .

ثالثا \_ الفرق بين القيادة التحويلية والقيادة التقليدية :

يمكن توضيح الفرق بين القائد التحويلي والقائد التقليدي من خلال عرض مجموعة الخصائص في الجدول التالي :

الجدول رقم (03): الفرق بين القائد التحويلي والقائد التقليدي

| الأبعاد السلوكية                        | القائد التقليدي  | القائد التحويلي   |
|---|--|---|
| علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن          | يرغب في إبقاء الوضع كما هو دون تغيير   | يكافح لتغيير الوضع الراهن   |
| الأهداف المستقبلية                      | تتبع من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية                                    | رؤية ثابتة متطلعة الى التغيير الجوهري للوضع الراهن                            |
| القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين | التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير                                  | توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التمييز على الافضل      |
| الثقة بالآخرين                          | عدم رغبة في الاندماج مع الآخرين والإقناع بهم                                     | تكريس الجهود ،وإثارة الحماس ورغبة في تحمل المخاطر                             |
| الخبرة                                  | خبرة في استخدام المتوفر له من وسائل وما هو محدد من أطر وأساليب عمل ليحقق الأهداف | خبرة استخدام الوسائل غير الاعتيادية ،وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل |
| السلوك                                  | معايير سلوكية تقليدية  | معايير سلوكية غير تقليدية   |
| التحسس البيئي                           | لا يركز إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن                               | حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن                          |

المصدر : (بابكر ، 2015 صفحة 39)

المطلب الثاني : أهمية القيادة التحويلية وخصائص القائد التحويلي ووظائفه:

أولا \_ أهمية القيادة التحويلية :

استأثرت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين منذ الثمانينيات من القرن العشرين , وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة وقد ناقش الباحثون العوامل التي اكتسبتها قوة وأهمية , والتي يمكن تلخيصها في أربعة عوامل وهي :

(الغامدي، 2011 صفحة 21)

1. أن القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري , بل تسعى الى تفويض سلطات مهمة , و تمكن الأفراد , وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم . كما تعمل على ايجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا .

2. صفات القيادة التحويلية يمكن ان تتطور وتحسن عن طريق التدريب , الذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المؤسسة و وقد أثبتت التجارب والدراسات العلمية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيدا يمكن أن تحسن فعالية المديرين , فيقول باس , أنه يمكن تعلم القيادة التحويلية ويجب أن تكون القيادة التحويلية موضوع التدريب والتطوير الإداري ...ويقول أيضا " لقد أثبتت الدراسات أن القادة على مختلف المستويات يمكن تدريبهم لتحقيق الجاذبية الخاصة " .

3. تحمل القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية " التي بدورها تشكل عنصرا فعالا في تحفيز الأتباع للعمل الى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية ففي سبيل مصلحة الجماعة أو المؤسسة , وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المؤسسة .

4. ان القيادة التحويلية يمكن أن توجد في اية مؤسسة وفي مختلف المستويات وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات , مما رشحها أن تكون صالحة لتطبيق في المؤسسات الناجحة وتلك التي بحاجة الى تغييرات جذرية .

ثانيا \_ خصائص القائد التحويلي :

حدد (Tichy & Devanna): الخصائص التي يتميز بها القادة التحويليون بالاتي : (بوظرفة، 2015\_ 2016 صفحة 39)

1. يتميز القادة التحويليون بالشجاعة إذ تعني لهم القدرة على الصمود في مواجهة الحالة الراهنة في سبيل تحقيق مصلحة المؤسسة .
  2. يؤمن القادة التحويليون بالأفراد قوتهم تجعلهم لايفرضون قراراتهم على الآخرين بل يعملون على تفويض الصلاحيات .
  3. يتميز القادة التحويليون بمستوى عالي من الإدراك ويؤمنون بمبادئ محددة ويتعاملون مع الدوافع والعاطفة والثقة والولاء , ويتعاملون مع جانبهم العاطفي من خلال الاستعانة بالمكافآت والعقاب .
  4. القدرة على التعامل مع الغموض والتعقيد ودعم التأكد, كما أنهم يتميزون بقدرتهم على التكيف والتعامل مع المشاكل المعقدة التي تحتاج إلى ترتيب والتفكير المنضبط.
  5. يتميز القادة التحويلين بالرؤيا وقدرتهم على التصور والحلم وترجمة هذه التصورات والأحلام بطريقة ما بحيث يمكن للآخرين رؤية هذه الأحلام والتصورات ومشاركتهم فيها .
- وقد أضاف كلا من (Peter & Hill 1998), (Luissier & Achua 2004) مجموعة أخرى من الخصائص الملازمة للقيادة التحويلية : (الرقب، 2010 صفحة 20)

1. أن يشعر القادة أنهم وكلاء التغيير .
2. أن يكونوا أفراد لديهم رؤى مستقبلية ولديهم مستوى من الثقة بالنفس .
3. القدرة على تحمل مستويات مرتفعة من المخاطرة .
4. القدرة على صياغة مجموعة من القيم التي ترشد سلوك المرؤوسين .
5. أن يمتلك القادة التحويليين مهارات ادركية مرتفعة .
6. أن يؤمن القائد التحويلي بمهارات وقدرات المرؤوسين .

### ثالثا \_ وظائف القائد التحويلي :

حدد رينسميث (Rhinesmith,1993) وظائف القائد التحويلي بما يلي : (الغامدي، 2011 صفحة 24\_25)

### 1. ادارة التنافس :

- أي ادارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة ,وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات ,لزيادة الميزة التنافسية ويكون ذلك من خلال
- وضع معايير النجاح المحكمة بشكل شمولي
- وضع نظام معلومات شخصية ونظام معلومات تنظيمية
- وضع نظم لتوصيل المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب

### 2. ادرة التعقيد :

وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة , بغض النظر عن درجة التغير , ودرجة غموض أو اختلاف الأهداف وتوسيع المنطقة الجغرافية ويمكن عمل ذلك من خلال إتباع الخطوات التالية :

- ادارة العلاقات عن طريق تميز مايجب أن يكون عليه العلاقات مع كل طرف .
- استخدام الأحاسيس في حالة نقص المعلومات لاتخاذ القرار المناسب
- محاولة تحقيق التوازن بين أطراف المصالح مهما كان تباينها .

### 3. تكيف المنظمة مع التوجه العالمي :

لتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بما يلي :

- وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته .
- تحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي .
- تغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي .

### 4. إدارة الفرق العالمية :

يجب علة القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب , بحيث تتمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية والخلفيات الحضارية , بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية التي تتعامل معها .

5. إدارة المفاجآت وعدم التأكد :

على القيادات التحويلية تطوير قناعتها الفكرية واستعداداتها العقلية والسلوكية لمواجهة المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات , خاصة في الأوضاع غير مستمرة .

6. إدارة التعليم والتدريب :

تحتاج القيادات التحويلية الى ايجاد نظام تعليمي وتربوي مستمر في المنظمة , لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المنظمات التي تتطلب قدرة ومهارة .

وهناك من يرى بأن القائد يقوم بستة وظائف أخرى وهي :

1. إدراك الحاجة للتغيير :

بما أن القائد التحويلي داعية للتغيير فهو يقوم بإقناع الناس بحاجتهم للتغيير ويعمل على تلك الحاجة من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لتدعيم وأن يتعامل مع المقاومة للتغيير على أساس فردي لان التغيير فيه تهديد للأفراد .

2. تقديم الرؤية المستقبلية :

يجب على القائد التحويلي كتابة وصياغة طموحه ورسالته والتي سيحقق من خلال ذلك النقلة الحضارية للجميع .

3. اختيار نموذج التغيير :

يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظمتة من بين النماذج المتاحة التي يتوقع أن تثبت فاعليتها تحت ظروف معينة وبحيث تكون ملائمة للواقع العملي .

4. اعادة تشكيل ثقافة المنظمة:

يقوم القائد التحويلي بتكييف الانماط السلوك والعادات والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين بما يلائم البرنامج الجديد , لان الوضع أصبح يختلف تماما.

5. ادارة الفترة الانتقالية :

وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي؛ لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم , وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير باستراتيجية مناسبة .

## 6. تنفيذ التغيير ومتابعته :

يقوم القائد التحويلي في المرحلة الاخيرة بتنفيذ التغيير أي وضع أجندة التغيير ولنا ان نتذكر ان التغيير رحلة وليس نقطة وصول .

**المطلب الثالث: أنواع ومبادئ القيادة التحويلية والعوامل المؤثرة عليها :**

### أولا \_ أنواع القيادة التحويلية :

قام (Burns) بالفرقة بين نوعين أساسيين من القادة التحويليين وهما :

**1\_ القائد المصلح :** هو القائد الذي يعمل على احداث تعديل في الاتجاهات الحالية للأعضاء المقاومين للتغيير حتى تتفق مع المبادئ والقيم الخاصة بالمنظمة .

**2\_ القائد التحويلي الثوري :** هو القائد الذي يعمل على إحداث التغيير الجذري في المبادئ والقيم التي تحكم المنظمة .

فالقائد التحويلي الثوري يميل الى خلق طرق جديدة للتفكير والى احداث حركة نهضة شاملة لتغيير الوضع الحالي بالكامل . (الرقب، 2010 صفحة 22)

### ثانيا : مبادئ القيادة التحويلية :

يرتكز مدخل القيادة التحويلية على مجموعة من المبادئ حددها عدد من الباحثين في أدبيات القيادة نذكر من بينهم : أورد كوهلر وبانكوسكي (Koehler&Pankowski) : (بوظرفة، 2015\_2016 صفحة 32\_33)

1. **النظر للمؤسسة كنظام:** اعتبار المؤسسة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة، والتفاعلات بين الأفراد والقائد التحويلي هنا يدرك ان دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية ويهدف الى تبني وتطوير نظم إدارية فعالة ومن خلال ذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة من التحويل .

2. **إيجاد استراتيجية للمؤسسة والعمل على إبلاغها للآخرين :** والإستراتيجية هنا تعني خطة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقا لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية ، الرسالة ، القيم، البناء التنظيمي ،الأهداف وكيفية استغلال الموارد البشرية للاستغلال الأمثل ،وهذه الإستراتيجية ينبغي ان تصل لجميع المعنيين وإلا تبقى سرا .

3. تأسيس نظام إداري: وذلك يعني إيجاد الأسلوب الملائم للمؤسسة باعتبارها نظاما واحدا، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.

4. تطوير كل المساهمين في العملية وضع برنامج تدريبي: لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسئولون عن تطوير الأداء، وفي حاجة الى الارتقاء، وبذلك يستطيعون ان يسهموا في تحسين الأداء الإداري بفاعلية . (الغامدي، 2011 صفحة 23)

5. تمكين الافراد وفرق العمل: يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لاختيار الاجراء الذي يعتقدونه انه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة ،كان هذا التصرف على النحو الفردي او من خلال الفريق الواحد.

6. تقييم العمليات الإدارية : يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات , والنشاطات , والنتائج , ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة , وجمع المعلومات عن نقاط مهمة في العملية الإدارية تكفل له الإحاطة الشاملة بها .

7. التقدير والمكافاة على التحسين المستمر : يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافاة يهتم بمن يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من اجل المصلحة العامة .

8. بث روح التغيير المستمر : يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الإنجازات , فهو يعي أن مسؤولية احداث التغيير , ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين , لتطوير انفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر .

### ثالثا \_ العوامل المؤثرة في القيادة التحويلية :

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادات التحويلية ,العديد من التحديات أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة ,ومن أهم هذه التحديات :

#### 1. المنافسة :

ان الميزة التنافسية تجعل المنظمة فريدة ومتميزة عن المنافسين الاخرين , بحث تسعى الى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها , حيث تعرف الميزة التنافسية بانها الوسيلة التي تتمكن الشركة في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للمنظمة , (كاظم ، 2017 صفحة 468), لذلك تحتم على القائد التحويلي أن يجعل مخرجات منظمته تكتسح الأسواق , وهذا من خلال اللجوء الى البحث و التطوير الذي يؤدي الى خفض

التكلفة ومن ثم التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة . (الاخضر، 2018\_ 2019 صفحة 80)

## 2. العولمة :

بمعنى القولية بحيث تضع الناس في قالب واحد وتختصرهم على منهج واحد من دون اعتبار الفروق الفردية أو العادات والتقاليد أو الأفكار المختلفة و الثقافات المتباينة او الخصوصيات الاجتماعية (حيفري ، 2015 صفحة 05)، أما علمستوى المنظمات فان القائد التحويلي أصبح يواجه تحديات كبيرة من أجل التعايش والتوفيق بين ما هو متاح له في المنظمات ،وبين الحفاظ على الحضارة والتراث والهوية وعدم المساس بالقيم والأعراف الإيجابية الموروثة ، وبين ما يستجد في عالم اليوم ، فإيجاد التوفيق والانسجام بين هذه العناصر الثلاثة هو الخيار الأمثل لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة ، ومنفتح في نفس الوقت . (الاخضر، 2018\_ 2019 صفحة 81).

## 3. القدرة على الاستخدام الامثل للموارد :

ان الموارد الاقتصادية مهما كانت فهي تعتبر نادرة بالنسبة لحاجة المجتمع اليها فهي لاتلبي كل رغبات المجتمع ، لهذا تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر الى استخدام أمثل لهذه الموارد المتاحة ، ففي ظل الندرة التي تواجهها المنظمات يحتم على القائد التحويلي البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ، وعدم ترك أي فرصة لضياح وتبديد الموارد وعدم حدوث أي هدر في الوقت والمال والجهد، ومحاولة التعايش مع التحديات التي تواجهه من حيث ندرة الموارد ومنافسة المنظمات الأخرى بما هو متوفر منها . (الاخضر، 2018\_ 2019 صفحة 81)

## 4. الجودة الشاملة :

هي احد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المنظمة وفلسفتها وأهدافها، بهدف اجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والمنققة مع رغبات العملاء ،في سبيل الوصول ليس فقط الى إرضاء العملاء وإسعادهم وإنما الى ابهارهم من خلال تقديم سلع وخدمات لا يتوقعونها ، وهي عبارة عن إستراتيجية ادارية تركز على مجموعة من القيم تستمد حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من استثمار وتوظيف المواهب والقدرات الفكرية للعاملين في مختلف المراحل التنظيم . (المعمر ، 2014 صفحة 13).

## 5. التحديات التكنولوجية :

تعتبر الثورة التي غزت العالم ، من أكبر التحديات التي تواجه القيادات في العصر الحاضر ، هذا من خلال ما أفرزته من معارف وتكنولوجيا حديثة ، حتمت على القائد التحويلي العمل على تعظيم الاستفادة من تلك التقنيات بشكل أمثل ، لان التطوير التكنولوجي للمنظمات لم يعد ترفا بل أصبح أحد مقومات البقاء واستمرارية المنظمات ، فمن خلاله يتم توفير الوقت ، وزيادة الإنتاج وتخفيض التكلفة وإحلال العمالة الماهرة بالتكنولوجيا محل العمالة التقليدية ، وكذا تطوير المنتجات بما يتماشى مع المعايير الدولية . (الاخضر، 2018\_2019 صفحة 82)

## 6. اتخاذ القرار في عالم المتغير :

زادت أهمية عملية اتخاذ القرارات السليمة في ظل عالم غير مستقر يتسم بعدم الثبات ، خاصة في ظل ما تشهده المنظمات الحديثة من مشكلة تعدد وتعقد أهدافها وتطورها ، مما يجعل التحدي أمام القيادات التحويلية كبير ونجاحها متوقف على مدى قدرتها على التعامل بشكل أفضل مع ظروف عدم التأكد وكذا اتخاذ قرارات تتوافق مع توجهات القيادة ، وكذا الخطط الإستراتيجية للمنظمة ، والمتمثلة في الرؤية والرسالة والاهداف . (الاخضر، 2018\_2019 صفحة 82)

## المبحث الثالث :أبعاد القيادة التحويلية وأثرها على الالتزام التنظيمي

تناول الكثير من الباحثين والمفكرين مفهوم القيادة التحويلية في العديد من الكتابات والابحاث خاصة في مجال الإدارة والمنظمات الأعمال نظرا لأهميتها في تنمية والالتزام الأفراد فيها ،ولهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى أبعاد القيادة التحويلية وأثرها على الالتزام التنظيمي .

## المطلب الأول: بعد التأثير المثالي وأثره على الالتزام التنظيمي :

هو الدرجة التي يتصرف بها القائد بطرق رائعة ويظهر قناعته ويتخذ مواقف تجعل الإلتباع يتعرفون على القائد الذي لديه مجموعة واضحة من القيم ويعمل كنموذج يتخذ به المتابعين (Odumeru، 2013 صفحة 356) ،و يعني أيضا امتلاك القائد للرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه كما يؤدي الى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم ،ويحدث التأثير المثالي عندما يتصرف القادة كأنماط أو رموز أو منصب الذي يشغلونه،اذ ينظر العاملون اليهم على أنهم مثال للأخلاق والقيم ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة تجاههم بجانب ذلك فان سلوك القائد وممارساته التي تجسد الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيرا على العاملين (الغزالي ، 2012 صفحة 27\_28).

ان تجاوز القائد لمصالحه الشخصية والحديث عن أهمية المصلحة العامة سواء كانت مصلحة الأفراد أو المؤسسة التي يعملون بها ، تخلق نوع من الانتماء للمؤسسة وتجاوز الفرد لمصلحة الخاصة اقتداءً بقائده ، وتنتمي لديه سلوكيات مشاركة باقي الافراد لمختلف المعارف التي تعلمها والخبرات التي اكتسبها ، كما يؤكد باس Bass ان القيادة التحويلية تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين الى ما هو ابعد من اهتماماتهم الشخصية ، وتعمق مستوى ادراكهم وقبولهم لرؤية المنظمة و أهدافها ، مما يدفعهم للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ، والعامل الذي يمتلك شعورا بالهوية الجماعية ، فانه يعزز مستوى التزامه (بنوناس، 2015\_2016 صفحة 155)، ويؤكد post, Woddok، أن القادة ذوو المصادقية والثقة يقومون بتوليد الالتزام من طرف الأتباع ، والذي ينتج الأهداف المشتركة (شين، 2013\_2014 صفحة 208)

### المطلب الثاني : بعد الحفز الإلهامي وأثره على الالتزام التنظيمي:

يعرف الحفز على أنه : الدرجة التي يعبر بها القائد عن رؤيته التي تناشد التابعين وتلهمهم بشأن الأهداف المستقبلية ، وتوفر معنى للمهام الحالية في متناول اليد . (Tafvelin, 2013 p. 12) . هو "تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال إشباع حاجياتهم الحالية وخلق حاجات لديهم والسعي نحو إشباعها شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرار" . (مراد، 2011\_2010 صفحة 07).

إن القادة التحويليين يستخدمون العواطف الإيجابية ويقومون بإيصال رؤيتهم الى المرؤوسين وتحفيزهم الى الوصول الى مستويات أعلى من الأداء من خلال تقديم تغذية راجعة لهم ، وكل هذا يؤدي الى تعزيز الالتزام التنظيمي، (بنوناس ، 2015\_2016 صفحة 154)بالإضافة أن القيادة التحويلية تقوم بإثارة روح الفريق ، الحماس والتفاؤل والتحديات في عمل الفرد ، القادة يقومون برسم مستقبل جذاب من خلال فتح الاتصالات بينهم وبين الفرد و مشاركته وإظهار الالتزام نحوه و نحو الأهداف والرؤية المشتركة (شين، 2013\_2014 صفحة 205). كما يعرف الحفز الإلهامي بانه قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية للآخرين ويستخدم الرموز لتركيز الجهود ويعبر عن الأهداف المهمة بطرق مبسطة (بنوناس، 2015 /2016 صفحة 143)

### المطلب الثالث : بعد الاستثارة الفكرية وأثرها على الالتزام التنظيمي:

تعرف بأنها الدرجة التي يتحدى بها القائد الافتراضات ويحفز ويشجع الابداع لدى العاملين ، من خلال توفير إطار للمتابعين لمعرفة كيفية اتصالهم بالقائد والمنظمة وبعضهم البعض ، والهدف . ويمكن التغلب بشكل خلاق على اي عقبات في طريق المهمة . (Tafvelin، 2013 صفحة

12)، ويستثير القائد التحويلي مرؤوسيه ذهنياً فهو يشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم وتقديم أهداف رسائل جديدة وكذا وجهات نظر وبدائل ورؤى وتحديات فكرية جديدة، فالقائد التحويلي يستثير جهود مرؤوسيه للنظر للأمور بطرق جديدة ومختلفة لمواجهة مواقف معينة بهدف جعل تلك الجهود جهوداً إبداعية خلاقة، كما يعترف باقتراحات مرؤوسيه ويشجع على تنفيذها .

كما أن القائد التحويلي يتجنب توجيه أي انتقادات علنية للمرؤوسين بسبب أخطاء قد يرتكبونها أو لكونهم يحملون أفكار تخالف أفكاره ، بل أنه يعمل على تشجيع الإبداع لدى المرؤوسين ، فهو يشجع ويرحب بأي أفكار جديدة أو حلول إبداعية للمشاكل التي يسهم المرؤوسين في عرضها والبحث عن حلول لها . (واعر، 2014\_2015 صفحة 44)، ويضيف شامير (Shamir) أن القيادة التحويلية قادرة على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين من خلال ربط تحقيق الأهداف المنشودة بالقيم المثلى ، وأخلاقيات الإيجابية . وكذلك الربط بين الجهد المبذول من قبل المرؤوسين وتحقيق الأهداف ، بالإضافة إلى تشجيع المرؤوسين على التفكير لإيجاد طرق جديدة ونقد الطرق القديمة في حل المشكلات ، وإنجاز المهام وصنع القرار الذي يسهم في انخراط المرؤوسين بشكل أكبر في عملهم و وكل ذلك يؤدي إلى مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي (الغامدي، 2011 صفحة 59)

#### المطلب الرابع : بعد الاعتبارات الفردية وأثرها على الالتزام التنظيمي :

القادة التحويليون يولون اهتماماً خاصاً بحاجة الفرد التابع ، حيث يشير Burns & Bass أنه على القيادة التحويلية توسيع حافظة الاحتياجات للمرؤوسين عن طريق رفعها أكثر من سلم احتياجاتهم لئلا يكتفوا ، ومن أجل تحقيق النمو عن طريق العمل كمعلم أول مدرب ويطبق الاعتبار الفردي عندما تكون هناك فرص جديدة للتعلم يتم إنشاؤها مع توفير مناخ داعم للفروقات الفردية بما يخص احتياجات ورغبات الأتباع ، (شين، 2013\_2014)، وتعني اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل مرؤوس منهم بطريقة معينة تتناسب واهتمامه والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور ، وبالتالي هي مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي اهتماماً شخصياً لكل مرؤوس ، وذلك من خلال التعرف على مستوى الحاجات والرغبات الخاصة بهم ، (بنوناس ، 2015\_2016 صفحة 149) كما أن اهتمام القائد بمرؤوسيه ، يلتمس احتياجاتهم ، ومعرفة قدراتهم ، وذلك لغرض تطوير أداءهم ، عن طريق تفويض المهام ، وزرع الثقة في أنفسهم بأنهم قادرين على إنجاز هذه المهام ، أفضل النتائج ، مع تشجيعهم للرجوع إليه عند الحاجة إلى توجيه إضافي متبعاً بذلك أسلوب المعلم الناصح ، كل ذلك يعد دافعاً قوياً للمرؤوسين ، لبذل أقصى درجات الجهد لإنجاز هذه المهام ، كما يبين يوكل

( Yukil ) بان القيادة التحويلية تركز على تدريب وتوجيه المرؤوسين بقصد اعدادهم لتحمل مزيد من المسؤوليات ,مما يسهم في تطويرهم ليصبحوا قادة , ويرون أنفسهم أكثر قدرة على العمل بشكل مستقل , والذي يؤدي بدوره الى بذل جهد أعلى لتحقيق الأهداف , ويتوقع يوكل أن التعامل مع المرؤوسين بهذه الطريقة يؤدي رفع مستوى الولاء التنظيمي لديهم , كما يؤيد ذلك تانكسي وكوهين بان تشجيع وتطوير المرؤوسين يرتبط طرديا بمستوى الولاء التنظيمي . (الغامدي، 2011 صفحة 60)

## خلاصة الفصل :

على ضوء ما تم تقديمه نستخلص أن القيادة التحويلية تعتبر ضمن أشهر المداخل الحديثة للقيادة التي تعمل على إقناع الأفراد بالرؤى منظماتهم ورسالتها , كما تركز على تحفيزهم و إشعارهم بأهميتهم وبأهمية الدور الذي يقومون به , كما أنها قادرة على النقاء باتجاهات العاملين ومعتقداتهم والثقة بهم .

كما أنها تكتسي أهمية كبيرة من خلال مساهمتها في إحداث التغيير المطلوب وكذا تحقيق الاهداف المنشودة بطريقة فعالة بالإضافة الى كونها تساهم في نجاح المنظمة والوصول بها الى مستويات اكثر تنافسية خاصة في ظل بيئة سريعة التقلب.

إن القيادة التحويلية من خلال اعتمادها على أبعادها ( التأثير المثالي , الحفز الإلهامي , الاستشارة الفكرية , الاعتبار الفردية ) تعزز وتقوي التزام العاملين .

# الفصل الثالث

دراسة تطبيقية بالمقاطعة الادارية \_ المديرية  
المنتدبة \_ اولاد جلال

**تمهيد :**

بعد عرض أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي والتطرق إلى أثر أبعاد القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقية بالمقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال وذلك لاختبار أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال وهذا من خلال الاعتماد على المعلومات التي تم الحصول عليها من أجل الاستبانة التي تم إعدادها لهذه الدراسة ولهذا فقد تم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية :

✓ **المبحث الأول** تقديم عام للمقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال

✓ **المبحث الثاني**: الإطار المنهجي للدراسة .

✓ **المبحث الثالث**: تحليل وتفسير محاور الاستبانة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول تقديم عام عن المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال .

سننطلق في هذا المبحث الى تعريف المقاطعة الادارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال والطبيعة القانونية للمقاطعة الادارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال والهيكل التنظيمي لها .

**المطلب الأول :تعريف المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة\_ أولاد جلال**

المقاطعة الإدارية\_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال هي : وحدة إدارية جديدة تدعمت بها الإدارة العامة , استحدثت بموجب الإصلاحات السياسية والإدارية الأخيرة في 12 شعبان عام 1436 هـ , 31 مايو 2015 م العدد (29) , بولاية بسكرة , وتشمل المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة\_ لأولاد جلال

و تسعى لتحسين وترقية الخدمة العمومية بالاستجابة لمصالح وحاجيات المواطنين المتزايدة بكفاءة وبنوعية في المكان والزمان المناسبين

**المطلب الثاني : الطبيعة القانونية للمديرية المنتدبة :**

لمعرفة طبيعتها القانونية يجب التعرف على مجموعة من المراسيم التنفيذية للمقاطعة الإدارية\_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال, واهم هذه المراسم نتطرق الى :

1. **المرسوم الرئاسي رقم ( 15\_ 140 )** المؤرخ في 8 شعبان عام 1436 الموافق ل 27 مايو ويتضمن إحداث المقاطعة الإدارية\_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال داخل بعض الولايات وتحديد القواعد الخاصة بها , ويكمن ان نذكر بعض المواد التي جاء بها :

**المادة الأولى :** يهدف هذا المرسوم إلى إنشاء مقاطعات إدارية\_ داخل بعض الولايات وتحديد القواعد الخاصة المطبقة على تنظيمها وسيرها وكذا مهام الوالي المنتدب

**المادة الثانية :** تحدث داخل بعض الولايات مقاطعات إدارية يسيرها ولاية منتدبون , وتحدد قائمة البلديات التابعة لها في الجدول الملحق بهذا المرسوم

**المادة الثالثة :** ينشط الوالي المنتدب وينسق ويراقب تحت سلطة والي الولاية , أنشطة البلديات التابعة للمقاطعة الإدارية وكذا مصالح الدولة الموجودة .

**المادة الرابعة :** يبادر الوالي المنتدب بأعمال تأهيل المصالح والمؤسسات على مستوى المقاطعة الإدارية وبتابعها ويقودها

**المادة الخامسة :** يسهر الوالي المنتدب تحت سلطة والي الولاية على تنفيذ القوانين والتنظيمات المعمول بها وقرارات الحكومة ومجلس الولاية وكذا مداورات المجلس الشعبي الولائي و على مستوى المقاطعة الإدارية .

2. المرسوم الرئاسي 15\_141 مؤرخ في 9 شعبان عام 1436 الموافق ل 28 مايو سنة 2015 : ويتضمن تنظيم المقاطعة الإدارية وسيرها , ويمكن أن نذكر بعض المواد التي جاء بها أهمها :

**المادة الأولى :** يهدف هذا المرسوم إلى تحديد تنظيم المقاطعة الإدارية وسيرها طبقاً لأحكام المرسوم الرئاسي رقم 15\_140 المذكور أعلاه .

**المادة الثانية :** تشمل المقاطعة الإدارية , تحت سلطة الوالي المنتدب على الأجهزة والهيكل الآتية ( هيكل الإدارة العامة , المديرية المنتدبة , مجلس المقاطعة الإدارية )

**المادة الثالثة :** تشمل الإدارة العامة في المقاطعة الإدارية الموضوعة تحت سلطة الوالي المنتدب و على الهيكل الآتية : ( الأمانة العامة , الديوان , مصالح التنظيم والشؤون العامة والإدارة المحلية )

**المادة الرابعة :** تحت سلطة الوالي المنتدب , ينسق الأمين العام للمقاطعة الإدارية وينشط عمل هيكل المقاطعة الإدارية .

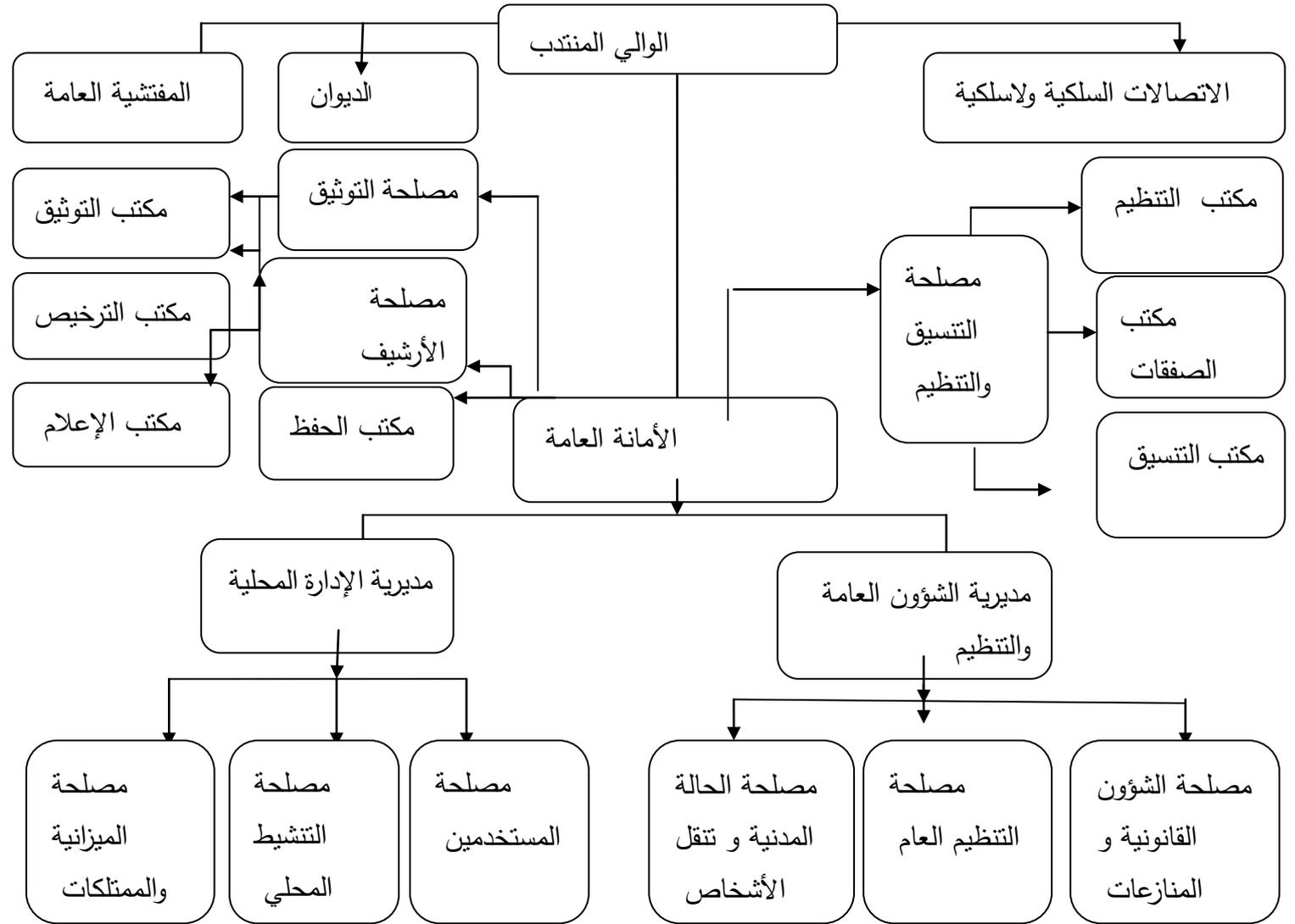
**المادة الخامسة :** تتمثل في مهام الأمين العام في حدود المقاطعة الإدارية تحت سلطة الوالي المنتدب , على الخصوص الآتي :

- \_ يحرص على العمل ويضمن استمراره,
- \_ ينسق أنشطة مصالح وأجهزة الدولة وينشطها ويتابعها
- \_ ينسق ويتابع المديرين المنتدبين
- \_ ينشط تنفيذ برامج التجهيزات العمومية
- \_ ينظم اجتماعات مجلس المقاطعة الإدارية التي يتولى إدارتها وأمانتها , ويكون رصيد الوثائق والمحفوظات ويسيره .
- \_ ينشط وينسق الأعمال وأنشطة المصالح المكلفة بالتنشيط البلدي وبالتنظيم والشؤون العامة .

3. بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 15\_125 المؤرخ في 25 رجب عام 1436 الموافق ل 14 مايو سنة 2015. (2015)

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال  
من خلال الشكل التالي نوضح الهيكل التنظيمي للمقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال

الشكل رقم (10):الهيكل التنظيمي للمقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال



المصدر: وثائق المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال .

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سننظر في هذا المبحث ، لأداة الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة و مجتمع وعينة الدراسة و الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة وكذلك مدى صدق الأداة.

**المطلب الأول : أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة**  
**أولاً: أداة الدراسة :**

تماشياً مع طبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته ، اعتمدنا على الاستمارة كأداة لجمع البيانات ، ويمكن تعريفها على أنها: "أداة تستخدم في مناهج البحث العلمي و يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات معينة " (بنوناس، 2014 / 2015 صفحة 176) .

وبعد مراجعة الأدبيات والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة والاطلاع على بعض الأدوات المستخدمة فيها وجدنا أن الاستبانة هي أحسن أداة يمكن الاستعانة بها لجمع البيانات الميدانية للدراسة وفي سبيل ذلك قمنا بتصميم استبانة الدراسة ( ملحق رقم 02) والتي قسمت إلى قسمين وهما:

**القسم الأول :** يتمثل في البيانات الشخصية والوظيفية للأفراد عينية الدراسة وهي :الجنس ,العمر ,المؤهل العلمي و سنوات الخبرة .

**القسم الثاني :** يتكون هذا القسم من محورين وهما :

1. **المحور الأول :** القيادة التحويلية والتي تتضمن أربع أبعاد وهي :

✓ التأثير المثالي : وتم قياسه من خلال العبارات من 1 إلى 5

✓ الحفز الالهامي : وتم قياسه من خلال العبارات من 6 إلى 10

✓ الاستثارة الفكرية : وتم قياسها من خلال العبارات من 11 إلى 15

✓ الاعتبارات الفردية : وتم قياسها من خلال العبارات من 16 إلى 20

2. المحور الثاني : الالتزام التنظيمي الذي تم قياسه الى ثلاث أبعاد وهي :

✓ الالتزام العاطفي : تم قياسه من خلال العبارات من 1 الى 5

✓ الالتزام المعياري: تم قياسه من خلال العبارات من 6 الى 9

✓ الالتزام الاستمراري :تم قياسه من خلال العبارات من 10 الى 13

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستمارة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (04): درجات مقياس ليكارت الخماسي

| الاستجابة | غير موافق بشدة | موافق | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-----------|----------------|-------|-----------|-------|-------|------------|
| الدرجة    | 1              | 2     | 3         | 4     | 5     |            |

المصدر : من اعداد الطالبة

ثانيا : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد جمع الاستبيانات و القيام بترميزها و إدخال بياناتها و معالجتها في الحاسوب تم الاعتماد عن طريق برنامج الحزم الإحصائية Spss 23 و لتحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات و الإجابة

على أسئلة الدراسة و اختبار الفرضيات تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة و هي:

• المتوسطات الحسابية : و ذلك لحساب القيمة التي يعطيها مفردات الدراسة لكل عبارة من

عبارات المحاور و المتوسط الحسابي العام لكل محور

• الانحراف المعياري : حيث يتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات الدراسة

لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة و لكل محور من محاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي .

• اختبار الفايرونباخ : لقياس ثبات أداة الدراسة.

• معامل الصدق و المحك : لقياس صدق العبارة .

• اختبار التوزيع الطبيعي : أي اختبار معامل الالتواء و التقلطح للتأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي .

• تحليل الانحدار الخطي البسيط : لاختبار اثر المتغير المستقل على المتغير التابع

المطلب الثاني : مجتمع و عينة الدراسة و الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة

أولا : مجتمع و عينة الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه : " جميع المفردات التي تكون إطار البحث المراد دراسته ،فهو جميع الأشخاص المكونة للدراسة " (خير الدين، 2014 / 2015 صفحة 174)، و يتمثل مجتمع دراستنا في الأفراد العاملين في المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة\_ أولاد جلال حيث بلغ عددهم 80 عامل ، و قد أخذنا عينة تقدر ب 55 عامل ، و تم توزيع الاستبانات عليهم من خلال الزيارات الميدانية و تم استرجاع 50 استبانة كلها مستوفاة الشروط المطلوبة للتحليل الإحصائي

ثانيا : الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة:

فيما يلي سنتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية و الوظيفية

الجدول رقم (05) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية و الوظيفية

| المتغير       | فئات المتغير                | التكرار | النسبة |
|---------------|-----------------------------|---------|--------|
| الجنس         | ذكر                         | 27      | 54.0   |
|               | أنثى                        | 23      | 46.0   |
|               | المجموع                     | 50      | 100    |
| العمر         | اقل من 30 سنة               | 12      | 24.0   |
|               | من 30 سنة إلى اقل من 40 سنة | 24      | 48.0   |
|               | من 40 سنة إلى اقل من 50 سنة | 13      | 26.0   |
|               | من 50 سنة فأكثر             | 1       | 2.0    |
|               | المجموع                     | 50      | 100    |
| المؤهل العلمي | ثانوي فاقل                  | 8       | 16.0   |

|       |    |                                |              |
|-------|----|--------------------------------|--------------|
| 24.0  | 12 | بكالوريا                       |              |
| 28.0  | 14 | ليسانس                         |              |
| 2.0   | 1  | مهندس                          |              |
| 12.0  | 6  | ماستر                          |              |
| 00.00 | 0  | دراسات عليا                    |              |
| 18.0  | 10 | تقني سامي                      |              |
| %100  | 50 | المجموع                        |              |
| %46   | 32 | اقل من 5 سنوات                 | سنوات الخبرة |
| %40   | 20 | من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات |              |
| %12   | 6  | من 10 سنوات إلى اقل من 15 سنة  |              |
| %2    | 1  | 15 سنة فأكثر                   |              |
| %100  | 50 | المجموع                        |              |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 23 من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ ما يلي :

- **الجنس :** من خلال الجدول رقم(05) نلاحظ أن نسبة 54 % من أفراد عينة الدراسة هم الذكور ، أما نسبة 46 % كانت لصالح الإناث ، ومن خلال النسب المئوية المبينة سابقا نجد أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث ، و هذا يفسر أن النسبة الأكبر من العاملين في المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال هي الذكور .
- **العمر :** نجد أن أعلى فئة عمرية هي الفئة التي تتراوح أعمارهم (من 30 سنة إلى اقل من 40 سنة ) بنسبة 48 % ، و جاءت في المرتبة الثانية الفئة التي تتراوح أعمارها (من 40 سنة إلى اقل من 50 سنة ) بنسبة 26% ، في حين المرتبة الثالثة فكانت لفئة (أقل من 30 سنة) بنسبة 24% و كانت فئة (50 سنة فأكثر )هي المرتبة الأخيرة بنسبة 2 %، و هذا يفسر أن النسبة

الأكبر من الأفراد العاملين في المقاطعة الإدارية هم فئة شباب تتراوح أعمارهم (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة).

• **المؤهل العلمي :** نلاحظ أن النسبة الأكبر لأفراد العينة كان مؤهلهم العلمي ليسانس بنسبة 28 % ، أما أفراد العينة الذين كان مؤهلهم مستوى البكالوريا كانت نسبتهم 24% ، في حين أن أفراد العينة التي تحمل شهادة تقني سامي كانت نسبتهم 18% ، أما الأفراد العينة الذين كان مؤهلهم ثانوي فاقل فقد بلغت نسبتهم 16% ، بينما بلغت نسبة حاملي شهادة الماستر نسبتهم 12% و بينما بلغت نسبة حاملي شهادة المهندس 2 % واما شهادة الدراسات العليا كانت معدومة .

• **سنوات الخبرة :** نلاحظ من خلال نتائج التحليل أن أعلى نسبة في الفئة (اقل من 5 سنوات ) بنسبة 46 % ، في حين جاءت في المرتبة الثانية الفئة التي خبرتها (من 5 سنة إلى أقل من 10سنوات)بنسبة 40% ، أما المرتبة الثالثة فكانت للفئة التي خبرتها (من 10سنوات إلى أقل من 15سنة) بنسبة 12% ، في حين المرتبة الأخيرة كانت للفئة (من 15 فأكثر) بنسبة 2%.

#### المطلب الثالث : صدق و ثبات أداة الدراسة

##### أولا : صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة البحث "قدرها على على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها , وللتحقق من صدق استبيان هذا البحث (بوظيفة، 2015\_2016 صفحة 139)،نعتمد على قياس الصدق الظاهري , وصدق المحك

1. **صدق المحتوى أو صدق الظاهري :** للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة, تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر\_ بسكرة لدراسة الاستبانة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى ,

وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات , وشموليتها , ومحتوى عباراتها , أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة , وبناء على آراء المحكمين أجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيقا لأهداف الدراسة, ووضعت الاستبانة في صورتها النهائية في الملحق رقم (02).

2. صدق المحك : من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ " (بومجان، 2016 صفحة 232) .

#### ثانيا : ثبات أداة الدراسة

و يقصد بثبات أداة الدراسة ان تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج اذا أعيد تطبيقها على نفس مفردات الدراسة وبنفس الشروط . (بنوناس، 2014 / 2015 صفحة 186) ، و للتحقق من ثبات أداة الدراسة استخدمنا معامل " ألفا كرونباخ " الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي :

#### الجدول رقم (06): نتائج الفاكرونباخ و صدق المحك

| المحور            | عدد العبارات | معامل الثبات ألفا كرونباخ | معامل صدق المحك |
|-------------------|--------------|---------------------------|-----------------|
| القيادة التحويلية | 20           | 0.741                     | 0.860           |
| الالتزام التنظيمي | 13           | 0.704                     | 0.839           |
| المجالات ككل      | 33           | 0.820                     | 0.905           |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss v23

من خلال جدول رقم (06) يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.820) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة , كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض الدراسة, وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج

**المبحث الثالث : تحليل وتفسير محاور الاستبانة و اختبار الفرضيات**

سنتطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، حيث سنتطرق في المطلب الأول لاختبار التوزيع الطبيعي ، أما المطلب الثاني فسنتطرق لتحليل وتفسير محاور الاستبانة ، أما المطلب الثالث فسنتقوم باختبار الفرضيات.

**المطلب الأول :اختبار التوزيع الطبيعي**

من اجل اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا ، و من اجل التحقق من ذلك تم حساب قيمة معامل الالتواء و معامل التفلطح للمتغيرات المستقلة و المتغير التابع و من المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت معامل الالتواء يقع في مجال و

[3-3] . قيمة معامل التفلطح تقع في مجال [ 7 . - 7 ]

و تظهر قيمة معاملات الالتواء و معاملات التفلطح في الجدول التالي :

**الجدول رقم (07) : اختبار التوزيع الطبيعي (معاملات الالتواء و معامل التفلطح)**

| المتغير            | معامل الالتواء | معامل التفلطح |
|--------------------|----------------|---------------|
| التأثير المثالي    | - 0.177        | -0.959        |
| الحفز الالهامي     | -0. 337        | -0.229        |
| الاستثارة الفكرية  | -0 .410        | -0 .919       |
| الاعتبارات الفردية | -0 .512        | 0. 097        |
| القيادة التحويلية  | -0.037         | -1.012        |
| الالتزام التنظيمي  | -0,193         | - 1.084       |

**المصدر :** من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss 23

من خلال الجدول رقم (07) يتضح أن قيمة معامل الالتواء بالنسبة لجميع مجالات الدراسة تقع في المجال [ 3 - 3 ] وقيمة معامل التفلطح تقع داخل مجال [ 7 . - 7 ] مما يشير الى بيانات الدراسة تتوزع توزيعا طبيعيا .

**المطلب الثاني : تحليل و تفسير محاور الاستبانة**

سنقوم بتحليل عبارات الاستبانة بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة ، وهذا من خلال استعمال تحليل إحصائي و باستخدام برنامج Spss v23، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي من خلال استخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة من عبارات الاستبانة ، و قد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة كما يلي :

- قيمة المتوسط الحسابي التي تتراوح التي تتراوح بين (1 - 2.33) دالة على مستوى منخفض .
- قيمة المتوسط الحسابي التي تتراوح بين (2.34 - 3.66) دالة على مستوى متوسط .
- قيمة المتوسط الحسابي التي تتراوح بين (3.67 - 5) دالة على مستوى مرتفع .

**أولا : تحليل عبارات محور القيادة التحويلية :**

للإجابة على السؤال الأول للدراسة وهو :

✓ ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال

تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارات هذا المحور الموضحة في الجدول رقم (08) على النحو التالي :

**الجدول رقم(08) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور القيادة التحويلية**

| الرقم | العبارات                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول |
|-------|---|-----------------|-------------------|-----------------|--------------|
|       | التأثير المثالي                               | 3.1840          | 0.97381           | 4               | متوسط        |
| 01    | يحظى رئيسي بثقة كل من يعمل معه                | 2.72            | 1.471             | 5               | متوسط        |
| 02    | يظهر رئيسي قوة وثقة بالنفس في كل ما يواجهه    | 3.12            | 1.206             | 3               | متوسط        |
| 03    | يلتزم رئيسي بالقيم المثلى                     | 3.56            | 0.929             | 1               | متوسط        |
| 04    | يشعرنى العمل مع رئيسي بالفخر                  | 3.40            | 1.212             | 2               | متوسط        |
| 05    | أعتبر رئيسي نموذجا للنجاح والانجاز بالنسبة لي | 3.12            | 1.380             | 4               | متوسط        |

الفصل الثالث دراسة تطبيقية بالمقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال

|       |   |         |        |   |
|-------|---|---------|--------|---|
| متوسط | 1 | 0.55879 | 3.3800 | الحفز الالهامي  |
| متوسط | 3 | 1.118   | 3.34   | يتحدث رئيسي عن مستقبل العمل                                       |
| متوسط | 2 | 0.884   | 3.56   | يمتلك رئيسي رؤية واضحة للمستقبل                                   |
| متوسط | 5 | 0.955   | 3.16   | يحفزني رئيسي أن أحقق أكثر مما أتوقع أن أنفذه شخصيا                |
| متوسط | 4 | 0.751   | 3.26   | يشجعني رئيسي باستمرار   |
| متوسط | 1 | 1.012   | 3.58   | يقوي رئيسي التزامي بأهداف المقاطعة الادارية                       |
| متوسط | 2 | 0.65179 | 3.3080 | الاستئارة الفكرية   |
| متوسط | 5 | 0.966   | 3.08   | يشجعني رئيسي للنظر في المشاكل من زوايا مختلفة                     |
| متوسط | 3 | 0.935   | 3.32   | يشجعني رئيسي على طرح وتقديم أفكار جديدة لاداء العمل               |
| متوسط | 4 | 1.168   | 3,32   | يشجعني رئيسي على حل المشكلات بطرق مبتكرة                          |
| متوسط | 2 | 1.062   | 3.34   | يزودني رئيسي بأراء تجعلني أعيد التفكير في أمور لم تكن أبدا محل شك |
| متوسط | 1 | 1.054   | 3.48   | يقترح رئيسي طرقا جديدة للقيام بالمهام                             |
| متوسط | 3 | 0.68296 | 3,2360 | اعتبارات الفردية  |
| متوسط | 5 | 1.068   | 2.96   | يعتبر رئيسي ان لدي حاجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الاخرين         |
| متوسط | 3 | 0.944   | 3.26   | بفضي رئيسي وقتا لتدريبي وتعليمي لبعض المهام                       |
| متوسط | 4 | 0.981   | 3.24   | يستمتع رئيسي باهتمام لانشغالاتي                                   |
| متوسط | 2 | 0.944   | 3.33   | يعطي رئيسي اهتماما شخصيا لكل مرؤوس حسب طبيعته وظروفه الخاصة       |
| متوسط | 1 | 1.030   | 3.40   | يساعد رئيسي على تطوير قدراتي                                      |
| متوسط |   | 0.55007 | 3.2770 | المتوسط الكلي   |

المصدر : من إعداد الطالبة و بالاعتماد على مخرجات spss v 20

من خلال الجدول نلاحظ مايلي :

- **التأثير المثالي :** من خلال الجدول رقم (08) أن بعد التأثير المثالي جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا البعد (3.1840) و انحراف معياري قدر بـ (0.9738) ، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير لمستوى قبول متوسط حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.56) و (2.72) ، و قد سجلت العبارة رقم (03) أعلى المتوسطات بمتوسط حسابي قدر بـ (3.56) و سجلت انحراف معياري قدر بـ (0.929) ، و التي أشارت إلى يلتزم رئيسي بالقيم المثلى " ، بينما سجلت العبارة رقم (01) اقل المتوسطات بمتوسط حسابي قدر بـ (2.72) وسجلت انحراف معياري قدر بـ (1.471) ، و أشارت إلى " يحظى رئيسي بثقة كل من يعمل معه" .

- **الحفز الالهامي:** من خلال الجدول رقم (08) أن بعد الحفز الالهامي جاء في الترتيب الاول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا البعد (3.3800) و انحراف معياري قدر بـ (0.55879) ، و وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير لمستوى قبول متوسط ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (3.58) و (3.16) ، و قد سجلت العبارة رقم (10) أعلى المتوسطات بمتوسط حسابي قدر بـ (3.58) وسجلت انحراف معياري قدر بـ (1.012) و التي أشارت إلى " يقوي رئيسي التزامي بأهداف المقاطعة الادارية ، بينما جاءت العبارة رقم (08)

بأقل المتوسطات بمتوسط حسابي قدر بـ (3.16) وسجلت انحراف معياري قدر بـ (0.955) ، و التي أشارت إلى " يحفزني رئيسي أن أحقق أكثر مما أتوقع أن أنفذه شخصيا.

- **الاستثارة الفكرية :** من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن بعد الاستثارة الفكرية جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا البعد (3.3080) وسجلت انحراف معياري قدر بـ (0.65179) ، و وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير لمستوى قبول متوسط ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (348) و (3.08) ، و لقد سجلت العبارة رقم (15) أعلى المتوسطات بمتوسط حسابي قدر بـ (3.48) وسجلت انحراف معياري قدر بـ (1.054) ، و التي أشارت إلى " يزودني رئيسي بأراء تجعلني أعيد التفكير في أمور لم تكن أبدا محل شك " ، بينما سجلت العبارة رقم (11) اقل المتوسطات بمتوسط حسابي قدر بـ (3.08) و سجلت انحراف معياري قدر بـ (1.054) و التي أشارت إلى "يشجعني رئيسي للنظر في المشاكل من زوايا مختلفة " .

- **الاعتبارات الفردية :** من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن بعد الاعتبارات الفردية جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا البعد بـ (3.2360) و بلغ بانحراف معياري قدر بـ (0.68826) وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير لمستوى قبول متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.40) و (2.96) ، وقد سجلت العبارة رقم (20) أعلى متوسطات بمتوسط حسابي قدر بـ (3.40) وسجلت انحراف معياري قدر بـ (1.030) ، و أشارت إلى " يساعد رئيسي على تطوير قدراتي " ، بينما سجلت العبارة رقم (16) بأقل متوسطات بمتوسط حسابي قدر بـ (2.96) وسجلت انحراف معياري قدر بـ

(1.068) ، و التي أشارت إلى " يعتبر رئيسي أن لدي حاجات وقدرات وطموحات مختلفة عن

الآخرين " .

### ثانيا : تحليل عبارات محور الالتزام التنظيمي

- للإجابة على السؤال الثاني للدراسة وهو :

✓ ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_

أولاد جلال ؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور وهي موضحة في الجدول رقم (09) على النحو التالي :

الجدول رقم (09) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الالتزام التنظيمي

| الرقم | العبارات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول |
|-------|--|-----------------|-------------------|-----------------|--------------|
|       | <b>الالتزام العاطفي</b>  | 3.3880          | 0.69094           | 1               | متوسط        |
| 01    | أعتبر أن مشاكل المقاطعة الادارية جزء من مشاكلي                     | 2.28            | 1.400             | 5               | منخفض        |
| 02    | تتشابه قيمي وتوجهاتي مع قيم وتوجهات المقاطعة الادارية              | 3.66            | 0.872             | 3               | متوسط        |
| 03    | أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أخبر الآخرين أنني أعمل في هذه المقاطعة | 3.76            | 1.117             | 2               | مرتفع        |
| 4     | يسعدني أن أكمل بقية حياتي الوظيفية في هذه المقاطعة الادارية        | 3.06            | 1.476             | 4               | متوسط        |
| 05    | أشعر كأننا نعمل كأسرة واحدة في هذه المقاطعة الإدارية               | 4.18            | 1.063             | 1               | مرتفع        |
|       | <b>الالتزام المعياري</b>   | 3.2100          | 0.67454           | 2               | متوسط        |
| 06    | أشعر بواجب أخلاقي يلزمي بالبقاء                                    | 2.72            | 1.539             | 3               | متوسط        |

|       |   |         |        | في هذه المقاطعة الإدارية  |    |
|-------|---|---------|--------|---|----|
| منخفض | 4 | 1.161   | 2.14   | أشعر أنه ليس من العدل أن أترك هذه المقاطعة الإدارية لو كان أفضل لي  | 07 |
| مرتفع | 2 | 1.037   | 3.84   | أشعر أن هناك فضل للمقاطعة الإدارية                                  | 08 |
| مرتفع | 1 | 1.088   | 4.14   | هذه المقاطعة الإدارية تستحق إخلاصي ووفائي                           | 09 |
| متوسط | 3 | 0.85280 | 3.1050 | الالتزام الاستمراري   |    |
| متوسط | 3 | 1.406   | 2.94   | يتأثر مستقبلي الوظيفي سلبا اذا تركت هذه المقاطعة الإدارية           | 10 |
| متوسط | 2 | 1.103   | 3.26   | أعتبر أن تمسكي بعلمي الحالي سيكسبني الكثير مستقبلا                  | 11 |
| متوسط | 4 | 1.313   | 2.46   | تركي للعمل في هذه المقاطعة الإدارية لأن غير ممكن حتى لو رغبت في ذلك | 12 |
| مرتفع | 1 | 1.041   | 3.76   | لا تتوفر لدي بدائل عمل في مقاطعات أخرى                              | 13 |
| متوسط |   | 0.58954 | 3.2343 | المتوسط الكلي   |    |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss v23

من خلال الجدول نلاحظ مايلي :

- **الالتزام العاطفي** : من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن بعد الالتزام العاطفي جاء في الترتيب

الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط

الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا البعد (3.3880) و الانحراف المعياري قدر بـ

(0.69094) وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير لمستوى قبول متوسط ، حيث تراوحت

المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (4.18) و (2.28) ، و قد سجلت العبارة رقم (05)

أعلى المتوسطات بمتوسط حسابي قدر بـ (4.18) و انحراف معياري قدر بـ (1.063) ، و التي أشارت إلى " أشعر كأننا نعمل كأسرة واحدة في هذه المقاطعة الادارية " ، بينما سجلت العبارة رقم (01) بأقل المتوسطات بمتوسط حسابي قدر بـ (2.28) و انحراف معياري قدر بـ (1.400) ، و التي أشارت إلى " أعتبر أن مشاكل المقاطعة الادارية جزء من مشاكلي " .

• **الالتزام المعياري:** من خلال الجدول (09) نلاحظ أن بعد الالتزام المعياري جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا البعد بـ (3.2100) و بانحراف معياري قدر بـ (0.6745) ، وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير لمستوى قبول متوسط ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (4.14) و (2.14) ، و قد سجلت العبارة رقم (09) أعلى المتوسطات بمتوسط حسابي قدر بـ (4.14) و انحراف معياري قدر بـ (1.088) و التي أشارت إلى " هذه المقاطعة الادارية تستحق اخلاصي ووفائي " ، بينما سجلت العبارة رقم (07) أقل المتوسطات بمتوسط حسابي قدر بـ (2.14) و انحراف معياري قدر بـ (1.161) و التي أشارت إلى " أشعر أنه ليس من العدل ل أن أترك هذه المقاطعة الادارية لو كان أفضل لي " .

• **الالتزام الاستمراري:** من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن بعد الالتزام التنظيمي جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات افراد عينة الدراسة عن هذا البعد بـ (3.1050) و بانحراف معياري قدر بـ (0.8552) ، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير لمستوى قبول متوسط ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.76) و (2.46) ، و قد سجلت العبارة رقم (13) أعلى المتوسطات بمتوسط حسابي قدر بـ (3.76) و انحراف معياري قدر بـ

(1.041) ، و التي أشارت إلى " لا تتوفر لدي بدائل عمل في المقاطعات الاخرى " ، بينما

سجلت العبارة رقم (11) بأقل المتوسطات بمتوسط حسابي قدر بـ (2.46) و انحراف معياري

قدر بـ (1.103) ، والتي أشارت إلى " أعتبر أن تمسكي بعلمي الحالي سيكسبني الكثير مستقبلا

### المطلب الثالث : اختبار الفرضيات

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية :

#### أولا : اختبار الفرضية الرئيسية

جاءت صياغتها كالآتي :

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المقاطعة الادارية \_ المديرية المنتدبة \_ اولاد جلال .

لاختبار الفرضية الرئيسية تم حساب الانحدار البسيط ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (10) : نتائج تحليل الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

| المتغير المستقل   | ( $\beta$ ) | (T)      | مستوى الدلالة | (F)      | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | معامل التحديد     |
|-------------------|-------------|----------|---------------|----------|---------------|----------------|-------------------|
|                   |             | المحسوبة |               | المحسوبة |               | (R)            | (R <sup>2</sup> ) |
| القيادة التحويلية | 0,747       | 6.739    | 0.000         | 45.417   | 0.000         | 0.697          | 0.486             |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss v2372

❖ ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (10) يتبين أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المقاطعة الادارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة بـ (45.417) عند مستوى الدلالة (0.000) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، وبلغ معامل الارتباط (0.697) وبالرجوع الى قيمة معامل التحديد التي بلغت (0.486) ، وهذا يتبين أن ما نسبة 48.60% من التغيرات في الالتزام التنظيمي ناتجة عن التغير في نمط القيادة التحويلية ، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.747)، وهذا يعني ان زيادة بدرجة واحدة في ممارسة القيادة التحويلية يؤدي إلى زيادة في

الالتزام التنظيمي بقيمة (0.747). وهذا ماتثبته قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (6.739) وهي دالة عند مستوى (0.000) ، و بالتالي نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال " .

ثانيا :اختبار الفرضيات الفرعية :

### 1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

جاءت صياغتها كالتالي : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على الالتزام التنظيمي في لدى العاملين المقاطعة الادارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال  
لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم حساب الانحدار البسيط ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول التالي:

### الجدول رقم(11) : نتائج تحليل الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

| المتغيرات المستقلة | (β)   | (T) المحسوبة | مستوى الدلالة | (F) المحسوبة | مستوى الدلالة | معامل الارتباط (R) | معامل التحديد (R2) |
|--------------------|-------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------------|--------------------|
| التأثير المثالي    | 0.667 | 8.672        | 0.000         | 75.201       | 0.000         | 0.781              | 0.610              |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spsv v23

❖ ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (11) يتبين انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي عند الدلالة على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المقاطعة الادارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال عند مستوي (0.05)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة بـ (75.201) عند مستوى الدلالة (0.000) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، وبلغ معامل الارتباط (0.781) وبالرجوع الى قيمة معامل التحديد التي بلغت (0.610) ، وهذا يتبين أن ما نسبة 61% من التغيرات في الالتزام التنظيمي ناتجة عن التغير في التأثير المثالي ، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.667)، وهذا يعني ان زيادة بدرجة واحدة في ممارسة التأثير المثالي يؤدي الى زيادة في الالتزام التنظيمي بقيمة (0.667) وهذا ماتثبته قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (8.672) وهي دالة عند مستوى (0.000) ، و بالتالي نقبل الفرضية الفرعية الاولى التي تنص على " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال " .

## 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

جاءت صياغتها كالتالي : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحفز الإلهامي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المقاطعة الإدارية\_ المديرية المنتدبة\_ أولاد جلال  
لاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم حساب الانحدار البسيط ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

| المتغيرات المستقلة | ( $\beta$ ) | (T) المحسوبة | مستوى الدلالة | (F) المحسوبة | مستوى الدلالة | معامل الارتباط (R) | معامل التحديد (R2) |
|--------------------|-------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------------|--------------------|
| الحفز الإلهامي     | 0.713       | 9.753        | 0.000         | 95.116       | 0.000         | 0.815              | 0.665              |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spsv v23

❖ ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (12) يتبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحفز الإلهامي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال عند مستوى (0.05)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة بـ (95.116) عند مستوى الدلالة (0.000) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، وبلغ معامل الارتباط (0.815) وبالرجوع الى قيمة معامل التحديد التي بلغت (0.665) ، وهذا يتبين أن ما نسبته 66.5% من التغيرات في الالتزام التنظيمي ناتجة عن التغير في الحفز الإلهامي، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.713)، وهذا يعني ان زيادة بدرجة واحدة في ممارسة الحفز الإلهامي يؤدي إلى زيادة في الالتزام التنظيمي بقيمة (0.713) وهذا ما تثبته قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (9.753) وهي دالة عند مستوى (0.000) ، و بالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحفز الإلهامي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المقاطعة الإدارية \_المديرية المنتدبة \_أولاد جلال " .

## 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

جاءت صياغتها كالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على الالتزام لدى العاملين في المقاطعة الإدارية\_ المديرية المنتدبة\_ أولاد جلال

لاختبار الفرضية الثالثة تم حساب الانحدار البسيط ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول التالي

الجدول رقم (13) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

| المتغيرات المستقلة | (β)   | (T) المحسوبة | مستوى الدلالة | (F) المحسوبة | مستوى الدلالة | معامل الارتباط (R) | معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) |
|--------------------|-------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------------|---------------------------------|
| الاستثارة الفكرية  | 0.550 | 9.113        | 0.000         | 83.051       | 0.000         | 0.796              | 0.634                           |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss v23

3. ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (13) يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال عند مستوى (0.05)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة بـ (83.051) عند مستوى الدلالة (0.000) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبلغ معامل الارتباط (0.796) وبالرجوع الى قيمة معامل التحديد التي بلغت (0.634)، وهذا يتبين أن ما نسبته 63.4% من التغيرات في الالتزام التنظيمي ناتجة عن التغير في الاستثارة الفكرية، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.550)، وهذا يعني ان زيادة بدرجة واحدة في ممارسة الاستثارة الفكرية يؤدي الى زيادة في الالتزام التنظيمي بقيمة (0.550) وهذا ما تثبته قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (9.113) وهي دالة عند مستوى (0.000)، و بالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال " .

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

جاءت صياغتها كالتالي : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المقاطعة الادارية\_ المديرية المنتدبة\_ أولاد جلال  
لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة تم حساب الانحدار البسيط ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول التالي:

الجدول رقم(14) : نتائج تحليل انحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

| المتغيرات المستقلة | (β)   | (T) المحسوبة | مستوى الدلالة | (F) المحسوبة | مستوى الدلالة | معامل الارتباط (R) | معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) |
|--------------------|-------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------------|---------------------------------|
| الاعتبارات الفردية | 0.361 | 3.187        | 0.003         | 10.157       | 0.003         | 0.418              | 0.175                           |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spsv v23

❖ ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (14) يتبين أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال عند مستوى (0.05)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة بـ (10.157) عند مستوى الدلالة (0.000) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، وبلغ معامل الارتباط (0.418) وبالرجوع إلى قيمة معامل التحديد التي بلغت (0.175) ، وهذا يتبين أن ما نسبته 17.5% من التغيرات في الالتزام التنظيمي ناتجة عن التغير في الاعتبارات الفردية، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.361)، وهذا يعني أن زيادة بدرجة واحدة في ممارسة الاعتبارات الفردية يؤدي الى زيادة في الالتزام التنظيمي بقيمة (0.361) وهذا ما تثبته قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (3.187) وهي دالة عند مستوى (0.000) ، و بالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المقاطعة الإدارية \_المديرية المنتدبة \_أولاد جلال " .

### خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تمت الدراسة الميدانية التي حاولنا فيها دراسة أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين المقاطعة الادارية \_ بالمديرية المنتدبة \_ أولاد جلال وتم الاستعانة بأداة الاستبانة التي تم توزيعها على الأفراد العاملين بالمقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال ، حيث قسمت هذه الاستبانة إلى قسمين قسم يحتوي على البيانات الشخصية و الوظيفية ، و قسم يحتوي على محوري متغيرات الدراسة ، حيث يحتوي المحور الأول على مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى القيادة التحويلية بأبعادها ، و المحور الثاني يحتوي على عبارات التي تقيس الالتزام التنظيمي بأبعاده ، كما قمنا بالاستعانة بعدد من الأساليب الإحصائية من اجل الإجابة على إشكالية الدراسة و اختبار فرضياتها ، حيث توصلنا إلى النتائج التالية :

1. مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المقاطعة الادارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد

جلال جاء متوسطا

2. مستوى الالتزام التنظيمي في المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال

جاء متوسطا

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين

في المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في

المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال

5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحفز الإلهامي على الالتزام التنظيمي في المقاطعة

الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال

6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين

في المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال

7. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على الالتزام التنظيمي في المقاطعة

الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال

الاستقامة

من خلال ما تم تقدمه في هذه الدراسة, نستخلص العديد من النتائج النظرية والتطبيقية والتي سنتطرق لها فيما يلي :

### أولا \_ النتائج النظرية :

- ✓ الالتزام التنظيمي هو : مدى اندماج الفرد في المنظمة والاستمرار فيها
- ✓ وهناك العديد من عوامل والمتغيرات التي تؤثر على الالتزام التنظيمي مثل : الصفات الشخصية , الثقافة التنظيمية والعوامل الخارجية و النمط القيادي .
- ✓ دراسات الالتزام التنظيمي تمحورت حول مدخلين رئيسين هما المدخل الاتجاهي والمدخل السلوكي .
- ✓ تباينت مقاييس الالتزام التنظيمي ومن أهمها المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية
- ✓ اختلف الباحثين في تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي لكن يعتبر أبرز تصنيف لهذه الأبعاد هو تصنيف ماير وألن حيث اقترح ثلاث أبعاد للالتزام التنظيمي ( الالتزام العاطفي , الالتزام المعياري ,الالتزام الاستمراري )
- ✓ الالتزام التنظيمي يعتبر عاملا هاما لضمان نجاح المنظمات واستمرارها وزيادة انتاجيتها.
- ✓ القيادة : هي : عملية تفاعل بين القائد ومجموعة من التابعين وقدرته على التأثير في سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة ."
- ✓ القيادة التحويلية هي العملية التي يقوم خلالها القائد بالتأثير والتحفيز واستثارة التابعين وتطويرهم وحثهم ويزيد من وعيهم عن طريق استدعاء عواطفهم وقيمهم ومعتقداتهم من أجل تحقيق الأداء.
- ✓ إن القيادة التحويلية من خلال اعتمادها على أبعادها ( التأثير المثالي , الحفز الإلهامي , الاستثارة الفكرية , الاعتبار الفردية ) تقوي وتعزز الالتزام التنظيمي لدى العاملين .

### ثانيا \_ نتائج التطبيقية :

- في ضوء تحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار صحة الفرضيات وصلنا للنتائج التالية :
- مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المقاطعة الادارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال حسب اجابات أفراد عينة الدراسة كانت متوسط اوقد جاءت أبعاد القيادة التحويلية تراتبية حسب أعلى ممارسة على النحو التالي:

- ✓ مستوى ممارسة الحفز الالهامي في المقاطعة الادارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد كان متوسطا واحتل المرتبة الاولى من حيث ممارسته .
- ✓ مستوى ممارسة الاستثارة الفكرية في المقاطعة الادارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال كان متوسطا واحتل المرتبة الثانية من حيث ممارسته.
- ✓ مستوى ممارسة الاعتبارات الفردية في المقاطعة الادارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال كان متوسطا واحتل المرتبة الثالثة من حيث ممارسته .

مستوى ممارسة التأثير المثالي في المقاطعة الادارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال كان متوسطا واحتل المرتبة الرابعة من حيث ممارسته

▪ مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة أولاد جلال حسب إجابات أفراد عينة الدراسة كان متوسطا وقد جاءت أبعاد الالتزام التنظيمي تراتبية على النحو التالي :

- مستوى الالتزام العاطفي لدى العاملين في المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال كان متوسطا واحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية
- مستوى الالتزام المعياري لدى العاملين في المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال كان متوسطا واحتل المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية .
- مستوى الالتزام الاستمراري لدى العاملين في المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال كان متوسطا واحتل المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحفز الإلهامي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال

### ثالثا \_ التوصيات

- في ضوء النتائج السابقة نوصي بما يلي :
- ✓ بما ان القيادة التحويلية لها أثر على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المقاطعة الادارية \_المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال فان نوصي بتعزيز بالاعتماد على القيادة التحويلية لان له دورا كبيرا في تحقيق الالتزام التنظيمي
  - ✓ يجب الاهتمام بالعنصر البشري والوقوف على احتياجاته الوظيفية والشخصية ,ومراعاة الفروق الفردية في القدرات والمهارات عند توزيع المهام .
  - ✓ الاستعانة بالعاملين في اكتشاف المشكلات وحلها وبث روح الحماس والتفاؤل لديهم
  - ✓ يجب تشجيع العاملين على طرح وتقديم أفراد جديدة لأداء العمل
  - ✓ يجب الاهتمام بتدريب العاملين وتعليمهم وتطوير قدراتهم .

### رابعا\_الأفاق الدراسية :

- يمكن أن نقترح بعض الدراسات المستقبلية التي تبحث في المواضيع التالية :
- ✓ دور القيادة التحويلية في تحسين أداء المنظمة
  - ✓ أثر الالتزام التنظيمي على الإبداع العاملين
  - ✓ أثر الالتزام التنظيمي على أداء الموارد البشرية
  - ✓ دور القيادة في تحقيق الميزة التنافسية

# فائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولاً: المراجع بالعربية:

أ. الكتب:

- احسان دهش جلاب ،ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير دار صفاء للنشر والتوزيع \_عمان ،الطبعة الاولى ،2011.
- احسان دهش جلاب ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير [كتاب]. - [مكان غير معروف] : دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2011. - المجلد الاول : صفحة 703.
- احمد حسين عبد الحميد رشوان القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي [كتاب]. - اسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة، 2010.
- احمد سيد مصطفى ادارة البشر : الاصول والمهارات [كتاب]. - القاهرة : جامعة بنها ، 2003.
- أيمن عودة المعاني ،الولاء التنظيمي \_ السلوك التنظيمي منضبط وانجاز مبدع \_الاردن 1996
- حسن ابراهيم بلوط المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات [كتاب]. - لبنان : دار النهضة العربية ، 2005. - المجلد الاول .
- حسين حريم مبادئ الادارة الحديثة [كتاب]. - الاردن : دار حامد للنشر والتوزيع ، 2006. - المجلد الاول.
- حسين حريم، مبادئ الادارة الحديثة (النظريات \_العمليات الادارية \_وظائف المنظمة \_ دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان
- خلف سليمان الرواشدة صناعة القرار المدرسي والشعور بالامن والولاء التنظيمي [كتاب]. - عمان : دار ومكتبة حامد، 2007. - الطبعة الاولى .
- رضا هاشم حمدي ادارة التحول والقيادة الفعالة : [s.i.]. - [Livre]. دار اليا لالنشر والتوزيع - . 2010، الاولى .

- زاهر عبد الرحيم عاطف الهيكل التنظيمي للمنظمة \_ الهندرة \_ [كتاب]. - عمان : دار  
الراية، 2011. - المجلد الطبعة الاولى .
- صلاح الدين محمد عبد الباقي السلوك الفعال في المنظمات [كتاب]. - القاهرة : الدار  
الجامعية، 2004.
- ظاهر كلالدة الاتجاهات الحديثة للقيادة الادارية [كتاب]. - عمان : دار زهران، 1997.
- عادل عبد الرزاق هاشم القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي [كتاب]. - الرياض : دار  
اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019. - صفحة 176.
- عاطف زاهر عبد الرحيم الهيكل التنظيمي للمنظمة \_ الهندرة - [Livre]. - عمان : دار  
الراية. Vol. - 2011، الطبعة الاولى
- عبد الرؤوف طارق القائد المتميز وأسرار الابداع القيادي [كتاب]. - القاهرة : المجموعة  
العربية للتدريب والنشر، 2015. - المجلد الاولى .
- عقيلي عمر الوصفي الادارة (أصول وأسس ومفاهيم - [Livre]) (اردن : دار زهران  
للنشر والتوزيع. 1997 ,
- علي محمد أحمد المصاورة و نعمة عباس الخنفاجي ادارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي  
[كتاب]. - [مكان غير معروف] : دار الايام للنشر والتوزيع .
- عمر الوصفي عقيلي الادارة ( أصول وأسس ومفاهيم ) [كتاب]. - اردن : دار زهران  
للنشر والتوزيع، 1997.
- كمال الدين حسن علي بابكر القيادة التحويلية والابداع الاداري [كتاب]. - القاهرة :  
المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2015. - المجلد الاولى .
- لمصاورة علي محمد أحمد letالخنفاجي نعمة عباس ادارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي  
: [s.l.] - [Livre]. دار الايام للنشر والتوزيع .
- مغربي عبد الحميد عبد الفتاح المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية  
- [Livre]. مصر : المكتبة العصرية للنشر والتوزيع. 2007 ,

- ماجد عبد المهدي مساعدة السلوك التنظيمي [كتاب]. - عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع للطباعة، 2016. - المجلد الاولي .
- محمد الصيرفي السلوك التنظيمي [كتاب]. - اسكندرية : مؤسسة حورس الدولية ، 2005.
- محمد حسنين العجيمي الادارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق [كتاب]. - عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008. - المجلد الاولي.
- مراد فليون القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين [كتاب]. - [مكان غير معروف] : مركز الكتاب الاكاديمي، 2018.
- منال أحمد البارودي القائد المتميز وأسرار الابداع القيادي [كتاب]. - القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015. - المجلد الاولي.
- موسى اللوزي التطوير التنظيمي (اساسيات ومفاهيم حديثة [كتاب]. - [مكان غير معروف] : دار وائل للنشر، 2003. - الثانية .
- هاشم حمدي رضا ادارة التحول والقيادة الفعالة [كتاب]. - [مكان غير معروف] : دار الرابية للنشر والتوزيع، 2010. - الاولي .
- هاييل عبد المولى طشطوش اساسيات في القيادة والادارة [كتاب]. - عمان : دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، 2014. - المجلد الاولي .

#### مذكرات :

- ابتسام عاشوري الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية // دراسة ميدانية ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة ) ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع . - بسكرة : جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014/2015.
- أحمد صادق محمد الرقب علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة // استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال . - غزة : جامعة الازهر، 2010.

- أحمد محمد مفلح القيصر مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في دولة الامارات العربية المتحدة وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين / المحول. تخصص ادارة تربية اطروحة استكمال لمتطلبات منح درجة دكتوراه فلسفة في التربية. - عمان : [اسم غير معروف]، كانون الاول، 2006.
- أكثم سميرات سمر و يوسف مقابلة عاطف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم [دفتر اليومية] // دراسات العلوم التربوية. - [مكان غير معروف] : عمادة البحث العلمي , الجامعة الاردنية، 2014. - 1 : المجلد 14.
- القيصر محمد مفلح أحمد مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في دولة الامارات العربية المتحدة وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين // قدمت هذه الاطروحة استكمالاً لمتطلبات منح دكتوراه فلسفة في التربية. - [مكان غير معروف] : جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كانون الاول، 2006.
- أبوناس صباح أثر الانماط القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي. - بسكرة : [اسم غير معروف]، 2016\_2015. - رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم ،تخصص علوم التسيير .
- جمال مراد تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي ،شركة صوفية سوق أهراس (LASA) \_ أنموذجا. - عنابة : [اسم غير معروف]، 2011\_2010. - مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ،علم الاجتماع ،تخصص الموارد البشرية .
- جمعة خير الدين دور ثقافة المؤسسة في تحسين اداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة (E.N.C.A.B). - [مكان غير معروف] : جامعة محمد خيضر ، 2014 / 2015. - اطروحة دكتوراه .
- حافظ عبد الكريم الغزالي أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية // رسالة ماجستير قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال . - اردن : جامعة الشرق الاوسط ، 2012.
- حمد بن قبلان أل فطیح علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الاجهزة الامنية // اطروحة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الامنية. - الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، 2013.

- رائدة علي عبد الكريم أبو ناموس فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الابداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية والعسكرية في محافظات غزة. - غزة : [اسم غير معروف]، 26 أبريل، 2016. - أطروحة لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والادارة .
- شهرزاد محمد شهاب القيادة الادارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة [دفتري اليومية] // دراسات تربوية. - تموز , 2010. - 11.
- صباح بنوناس اثر انماط القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي ، دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة. - بسكرة : جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015 / 2014. - اطروحة دكتوراه .
- صورية بوظرفة القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية // دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ,طروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير. - بسكرة : جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015\_2016.
- صورية بوظرفة القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية // دراسة مقارنة بيمجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية , اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير . - بسكرة : جامعة محمد خيضر ، 2015\_2016.
- صياحي الاخضر دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية , // دراسة حالة مجمع كوندور برج بوعريج ,اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير. - مسيلة : جامعة محمد بوضياف، 2018\_2019. - ر.
- عادل بومجان تاهيل الموارد البشرية لتحسين اداء المؤسسة الاقتصادية : مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة. - بسكرة : جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016. - اطروحة دكتوراه .
- عاشوري ابتسام الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية / المحول. تخصص تنظيم وعمل مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علو الاجتماع. - بسكرة : [اسم غير معروف]، 2014\_2015.

- عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة . - الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، 2011.
- عساف عبد ربه بركات الشوابكة مستوى الصمن التنظيمي لدى القيادات الادارية الاكاديمية في الجامعات الاردنية العامة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمرووسين والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية. - عمان : [اسم غير معروف]، 2007. - اطروحة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه فلسفة في التربية , تخصص ادارة تربية .
- فيروز شين تأثير الانماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة, دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل \_ فرع جنرال كابل \_ بسكرة . - بسكرة : [اسم غير معروف]، 2013\_2014. - أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير .
- فيصل خليفة الزغبى أثر الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وعلاقة القادة الادارين بالتابعين على عملية اتخاذ القرار [كتاب]. - مصر : المنظمة العربية للتنمية الادارية ، 2015.
- محمد بن غالب العوفي الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي // دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض , بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية . - الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، 2005.
- محمد حسن محمود الغرابوي دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة // دراسة تطبيقية على الشق المدني في وزارة الداخلية والامن الوطني , قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال . - غزة : الجامعة الاسلامية , غزة ، 2014.
- محمد عبد سعيد عليان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي // دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة . رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال. - غزة : جامعة الازهر ، 2016.
- هادي عذاب سلمان دور الانماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي // دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية العليا في الشركات الصناعية العراقية , جزء من

- متطلبات نيل درجة دكتوراه في الادارة العامة . - بغداد : جامعة سانت كليمنش العالمية ، 2013 .
- وسام سليمان المعمر علاقة ادارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية \_ قطاع غزة // رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال . - غزة : جامعة الازهر ، 2014 .
- وسيلة واعر دور الانماط القيادية في تنمية الابداع الاداري // دراسة حالة مجمع صيدال . - بسكرة : جامعة محمد خيضر ، 2014\_2015 .
- يونس عواد و قدرى عثمان ابراهيم العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي واثرهما في الفاعلية التنظيمية ( من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق ) [دفتري اليومية] // مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية . - [مكان غير معروف] : سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، 28 12 ، 2015 . - 2 : المجلد 37 . - صفحة 279 .

#### مجالات :

- مال حيفري العولمة الثقافية وأثرها على هوية الشعوب العربية [مقالة] // مجلة أعمال المؤتمر الدولي . - وهران : كلية الحقوق ، جامعة وهران ، 21\_23 مايو ، 2015 .
- أمل جواد كاظم أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية [مقالة] // دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية في بغداد . - [مكان غير معروف] : مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، 2017 . - الخمسون . - ا .
- أباسم عباس كريدي الانماد القيادية و أثرها في الالتزام التنظيمي [دفتري اليومية] // مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية . - 2010 . - 03 : المجلد 12 . - دراسة ميدانية في كلية الادارة والاقتصاد .
- دحت محمد أبو النصر إدارة وتنمية الموارد البشرية ،الاتجاهات المعاصرة // مجموعة النيل العربية . - 2007 . - المجلد الاولى .
- مخلص شياع على الجميلي العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي ، دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد الأبار [دفتري اليومية] // مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية . - 2012 .

- عواد يونس و ابراهيم عثمان العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرهما في الفاعلية التنظيمية (من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق) [دفتري اليومية] // مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. - 01 افريل , 2015 .  
02 : المجلد 37.

- قوانين :

- ممراسيم تنظيمية // الجريدة الرسمية. - الجزائر : الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 31 مايو , 2015.

- المراجع بلغة الأجنبية :

- **Elina Antila** components of Orgqizational // Acase study  
consisting line managmers from finnisch industrial company [مكان  
: school of Education Master's Thesis ، October, 2014. غير معروف]
- **Jame Odumeru** Teansformational vs .Transactional Leadership  
Theories Evidence in Literature // [دفتري اليومية] international Review of  
Management and Business Research : [مكان غير معروف] .WWW.  
irmbrjournal .com ، June , 2013.360 - صفحة 2 . - 2 : المجلد 2.
- **Mouhamadou Sow** Normative Organizational Commitment and its  
Effects // [دفتري اليومية] Business and Economic Research . - [مكان غير  
: City Universtiy of Seattle. USA 17 ، January, 2016 : 01 - معروف]  
المجلد 06 . - صفحة 147.
- **Susanne Tafvelin** The Transformational Leadership process [دفتري  
// Responsiple publisher . - [مكان غير معروف] : Umea Sweden [اليومية] //  
، 2013 . - صفحة 94 :th faculty of social sciences. under swedish law

الملاحق

الملحق رقم (01)

قائمة المحكمين :

| الرقم | الاسم            | الكلية   |
|-------|------------------|--|
| 01    | د_ دالي علي لمية | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير |
| 02    | د_ خان أحلام     | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير |

قسم علوم التسيير  
السنة الثانية ماستر

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية



وعلوم التسيير إدارة الموارد البشرية

## استبانة البحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...،،،

لي عظيم الشرف أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة ماستر لعلوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية  
بعنوان:

" أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي "

دراسة حالة: المقاطعة الإدارية \_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال  
وأخيراً نرجو منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها، علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.  
وتقبلوا مني فائق التقدير والاحترام.

إشراف الأستاذة :

- بنوناس صباح

إعداد الطالبة:

عفيصة جهاد

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

نرجو منكم وضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس:  ذكر  أنثى

2- العمر:  أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:  ثانوي فأقل  بكالوريا  ليسانس

مهندس  ماستر  دراسات عليا  تقني سامي

5- سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة  من 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: القيادة التحويلية:

لدينا مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى ممارسة القيادة التحويلية بالمقاطعة الادارية

\_ المديرية المنتدبة \_ أولاد جلال ، ونرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

| الرقم                  | أبعاد القيادة التحويلية وعبارات القياس             | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|------------------------|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| أولا_ التأثير المثالي  |  |                |           |       |       |            |
| 01                     | يحظى رئيسي بثقة كل من يعمل معه                     |                |           |       |       |            |
| 02                     | يظهر رئيسي قوة وثقة بالنفس في كل ما يواجهه         |                |           |       |       |            |
| 03                     | يلتزم رئيسي بالقيم المثلى في سلوكه                 |                |           |       |       |            |
| 04                     | يشعرنى العمل مع رئيسي بالفخر                       |                |           |       |       |            |
| 05                     | اعتبر رئيسي نموذجا للنجاح والانجاز بالنسبة لي      |                |           |       |       |            |
| ثانيا _ الحفز الالهامي |  |                |           |       |       |            |
| 06                     | يتحدث رئيسي عن مستقبل العمل بتفائل                 |                |           |       |       |            |
| 07                     | يمتلك رئيسي رؤية واضحة للمستقبل                    |                |           |       |       |            |
| 08                     | يحفزني رئيسي ان أحقق اكثر مما أتوقع ان أنفذه شخصيا |                |           |       |       |            |
| 09                     | يشجعني رئيسي باستمرار                              |                |           |       |       |            |
| 10                     | يقوي رئيسي التزامي بأهداف هذه المقاطعة الادارية    |                |           |       |       |            |

| الرقم                            | أبعاد القيادة التحويلية وعبارات القياس                            | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|----------------------------------|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| <b>ثالثا _ الاستثارة الفكرية</b> |   |                |           |       |       |            |
| 11                               | يشجعني رئيسي للنظر في المشاكل من زوايا مختلفة                     |                |           |       |       |            |
| 12                               | يشجعني رئيسي على طرح وتقديم أفكار جديدة لأداء العمل               |                |           |       |       |            |
| 13                               | يشجعني رئيسي على حل المشكلات بطرق مبتكرة                          |                |           |       |       |            |
| 14                               | يزودني رئيسي بآراء تجعلني اعيد التفكير في أمور لم تكن ابدا محل شك |                |           |       |       |            |
| 15                               | يقترح رئيسي طرقا جديدة للقيام بالمهام                             |                |           |       |       |            |
| <b>رابعا _ اعتبارات فردية</b>    |   |                |           |       |       |            |
| 16                               | يعتبر رئيسي ان لدي حاجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الاخرين         |                |           |       |       |            |
| 17                               | يقضي رئيسي وقتا لتدريبي وتعليمي لبعض المهام                       |                |           |       |       |            |
| 18                               | يستمتع رئيسي باهتمام لانشغالاتي                                   |                |           |       |       |            |
| 19                               | يعطي رئيسي اهتماما شخصيا  |                |           |       |       |            |

|  |  |  |  |  |                                    |    |
|--|--|--|--|--|------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | لكل مرؤوس حسب طبيعته وظروفه الخاصة |    |
|  |  |  |  |  | يساعد رئيسي على تطوير قدراتي       | 20 |

### المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

لدينا مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين مديرية ديوان الوالي باولاد جلال \_ ونرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

| الرقم                    | ابعاد الالتزام التنظيمي وعبارات القياس                                      | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|--------------------------|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| أولا_ الالتزام العاطفي   |   |                |           |       |       |            |
| 01                       | اعتبر ان مشاكل كليتي جزء من مشاكل الخاصة                                    |                |           |       |       |            |
| 02                       | تتشابه قيمي وتوجهاتي مع قيم وتوجهات المقاطعة الإدارية                       |                |           |       |       |            |
| 03                       | اشعر بالفخر والاعتزاز عندما أخبر الآخرين أنني أعمل في هذه المقاطعة الإدارية |                |           |       |       |            |
| 04                       | يسعدني ان أكمل بقية حياتي الوظيفية في هذه المقاطعة الإدارية                 |                |           |       |       |            |
| 05                       | أشعر كأننا نعما كأسرة واحدة في هذه المقاطعة الادارية                        |                |           |       |       |            |
| ثانيا_ الالتزام المعياري |   |                |           |       |       |            |
| 06                       | أشعر بواجب أخلاقي يلزمني بالبقاء في هذه المقاطعة الادارية                   |                |           |       |       |            |

|  |  |  |  |  |  |    |
|--|--|--|--|--|--|----|
|  |  |  |  |  | أشعر انه ليس من العدل ان اترك هذه المقاطعة الادارية حتى لو كان أفضل لي | 07 |
|  |  |  |  |  | اشعر ان هناك فضل لكليتي في بناء حياتي المهنية                          | 08 |
|  |  |  |  |  | هذه المؤسسة تستحق اخلاص ووفائي   | 09 |

| موافق بشدة                 | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | ابعاد الالتزام التنظيمي وعبارات القياس                      | الرقم |
|----------------------------|-------|-------|-----------|----------------|---|-------|
| ثالثا_ الالتزام الاستمراري |       |       |           |                |   |       |
|                            |       |       |           |                | يتأثر مستقبلي الوظيفي سلبا اذا تركت هذه المقاطعة الادارية   | 10    |
|                            |       |       |           |                | اعتبر ان تمسكي بعملتي الحالي سيكسبني الكثير مستقبلا         | 11    |
|                            |       |       |           |                | تركي للعمل في هذه المقاطعة ألان غير ممكن حتى لو رغبت في ذلك | 12    |
|                            |       |       |           |                | لا تتوفر لدي بدائل عمل في المقاطعات الإدارية أخرى           | 13    |